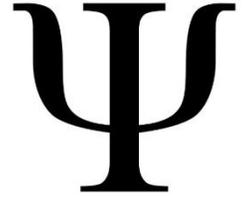




Universidad Autónoma del Estado de México.

Unidad Académica Profesional Tejupilco.



LICENCIATURA EN PSICOLOGIA

TESIS

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACION LABORAL DE
TRABAJADORES LOCALES DE TEJUPILCO, MEXICO.**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA

PRESENTA:

JUAN DE DIOS CAMPUZANO ALVARADO

NUMERO DE CUENTA

1629400

DIRECTOR DE TESIS

PhD. DRA. EN PSIC. LETICIA CARREÑO SAUCEDO

TEJUPILCO, ESTADO DE MÉXICO SEPTIEMBRE, 2022

INDICE

PRESENTACION

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION

Marco teórico.....9

Capítulo I

1.1 Definición de Motivación.....9

1.2 Tipos de motivación9

1.3 Teorías motivacionales.....15

Capitulo II

2.1 Antecedentes de la motivación laboral.....34

2.1 Motivación laboral.....35

2,3 Estimulo positivo.....37

2.4 Clima organizacional.....38

2,5 Antecedentes del clima organizacional.....46

2.6 Características del clima organizacional.....52

2.6.1 Evaluación del clima organizacional.....52

2.6.2 Liderazgo.....53

2.6.3 Comunicación.....56

2.7 Causas de un mal clima organizacional.....56

2.8 Efectos del mal clima organizacional en trabajadores.....57

2.9 Consecuencias de un clima organizacional negativo.....57

Capitulo III

3.1 Desempeño laboral.....58

3.2 Teoría de “Desempeño Laboral y proceso de Acción”.....59

3.3 Teoría de Desempeño Laboral según Campbell.....60

3.4 Teoría de Desempeño Laboral según Earley y Shalley.....60

3.5 Elementos claves del Desempeño Laboral.....	61
3.6 Satisfacción y Rendimiento Laboral.....	62
3.7 Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados.....	64

Capítulo IV Metodología

4.1 Objetivo general.....	67
4.2 Objetivos específicos.....	67
4.3 Planteamiento del problema.....	67
4.4 Pregunta de investigación.....	68
4.5 Tipo de estudio.....	68
4.6 Variables.....	68
4.7 Población.....	69
4.8 Instrumento.....	69
4.9 Diseño de la investigación.....	71
4.10 Captura de la Investigación.....	71
4.11 Procesamiento de la información.....	72
4.10 Resultados.....	73
4.11 Discusión.....	79
4.12 Conclusiones.....	81
4.13 Sugerencias.....	82
Referencias.....	83

PRESENTACION

El presente trabajo tiene la finalidad de analizar el clima organizacional y motivación laboral de trabajadores locales de Tejupilco, México

Se conforma de un marco teórico dividido en dos capítulos, en donde el primero explica por completo el concepto de la motivación, y también el concepto dentro del ambiente laboral.

El capítulo dos se enfoca en el clima laboral, y su importancia dentro de la psicología.

En el capítulo tres en donde se aborda la metodología con sus apartados: objetivo general, objetivos específicos, planteamiento del problema, pregunta de investigación, variables, población, diseño de la investigación, captura de la Investigación, resultados, discusión, conclusiones y referencias.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación expone el estudio de la motivación y clima organizacional en los negocios públicos y privados de la ciudad de Tejupilco, Estado de México. En donde se aplicaron dos instrumentos; uno para medir la motivación y el otro para medir la percepción que tienen los trabajadores sobre el clima organizacional que hay en sus trabajos. Después de su recolección se creó una base de datos para poder crear graficas con los porcentajes obtenidos después de medir los instrumentos. Al armar las gráficas y analizar los porcentajes se analizó que respuestas fueron las más altas y ver cuál es la opinión de los trabajadores. Y se pudo comprobar que el clima organizacional influye sobre la motivación de los trabajadores, pero en general hay un buen clima organizacional en los negocios de la ciudad de Tejupilco, Estado de México.

Palabras clave: motivación, trabajadores, micro negocios, clima organizacional

ABSTRACT

This degree work exposes the study of motivation and organizational climate in public and private businesses in the city of Tejupilco, State of Mexico. Where two instruments were applied; one to measure motivation and the other to measure the perception that workers have about the organizational climate in their jobs. After its collection, a database was created to be able to create graphs with the percentages obtained after measuring the instruments. When assembling the graphs and analyzing the percentages, it was analyzed which answers were the highest and see what the opinion of the workers is. And it was found that the organizational climate influences the motivation of the workers, but in general there is a good organizational climate in the businesses of the city of Tejupilco, State of Mexico.

Keywords: motivation, workers, micro business, organizational climate

INTRODUCCION

Desde los tiempos en donde se creó el modelo de trabajo que se usa hasta el día de hoy la gente ha sido víctima de su propio clima laboral sin saberlo por mucho tiempo, aunque con el estudio psicológico de estas áreas se pudo descubrir que el clima laboral en donde se desempeñan los trabajadores de cualquier área repercute de forma directa en su motivación, y su desempeño dentro de él. Por eso mismo esta investigación tiene como objetivo ver que tanta repercusión tiene el clima laboral en la motivación de los trabajadores en la ciudad de Tejupilco, Estado de México.

En el presente trabajo se encuentra redactado en los capítulos uno y dos que abordan información teórica del clima laboral que sirve de base para esta investigación y para poder entender mejor el enfoque y los resultados a los que se llegó.

En el capítulo uno de la presente investigación aborda conceptos básicos desde lo que es la motivación, las teorías motivacionales que existen y hasta incluso los antecedentes históricos que envuelven este concepto y como fue evolucionando hasta el punto de que no se quedó solo como algo superficial, ya que con el paso del tiempo se descubrió que la motivación juega un rol muy importante en casi todos los aspectos de la vida.

En el segundo capítulo se abordan temas como el clima organizacional, conceptos básicos y hasta incluso como dentro del clima organizacional la motivación juega un papel muy importante para que un trabajador desempeñe de forma correcta y eficiente su trabajo.

Después de la parte teórica se vienen los parámetros que se plantearon como base para poder darle un enfoque a la investigación y poder analizar las dos variables que son la motivación y el clima organizacional y ver como son cosas que van de la mano aunque a simple vista no lo parezca.

Para elaborar la investigación desde el enfoque elegido seleccionamos una población específica de trabajadores en la ciudad de Tejupilco, Estado de México

aplicando dos instrumentos diferentes consecuentemente, donde uno de ellos mide la motivación laboral que sienten por parte de su trabajo y las posibilidades que les ofrece. Y el otro instrumento fue destinado a medir como ellos perciben el clima organizacional dentro de su trabajo y por parte de sus compañeros o incluso superiores dentro de su rama laboral.

MARCO TEORICO

Capítulo I

1.1 Definición de Motivación

Stephen P. Robbins (1999) define la motivación como “el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”. Así que podríamos decir que la motivación es son generalmente las metas que nos ponemos las personas en la vida diaria en nuestros diferentes ámbitos como puede ser personal o laboral.

1.2 Tipos de motivación

Muchinsky (2000) define la motivación no se puede medir de forma exacta u observar de forma directa. El concepto describe un estado que induce a las personas a invertir tiempo y esfuerzo en la consecución de un objetivo. Cuanto mayor sea la motivación, más probable es que la persona trabaje durante más tiempo y con una fuerza mayor en la consecución del objetivo. Por lo tanto, este concepto se puede definir como la fuerza que desencadena un determinado comportamiento y lo mantiene.

Petri (2006) sostiene que la motivación de un sujeto depende de cuán efectiva sea la acción que ha elegido. Es por eso que quien se siente incapaz de conseguir su objetivo puede perder la motivación. Las acciones que se implementen pueden acercar o alejar a la persona del objetivo, acciones que se van eligiendo en función de si se quiere alcanzar una meta o evitar un estado negativo. Además, no hay que olvidar que tanto las recompensas como los castigos tienen influencia en la motivación.

De igual manera Robbins,S. y Judge,T., (2013) define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que

realiza una persona para alcanzar un objetivo. Si bien la motivación en general se relaciona con el esfuerzo para lograr cualquier meta, nosotros nos limitaremos a las perspectivas de los trabajadores, con la finalidad de reflejar nuestro interés particular en el comportamiento relacionado de la motivación con el clima laboral de las organizaciones.

Este par de autores nos dan una definición aún más profunda sobre lo que ellos perciben como la motivación en general, ya que ellos la definen como la fuerza para poder lograr cualquier meta que nos propongamos, mediante la persistencia, el esfuerzo y la intensidad del mismo.

A lo que Heinz, Mark, y Karen, (2012) sostiene que la motivación es un término general que se aplica a todo tipo de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los jefes motivan a sus trabajadores es decir que hacen cosas que esperan que puedan generar esos impulsos y deseos, y que los inducirán a trabajar de la manera más adecuada y eficiente posible dentro de la organización o negocio.

Estos autores si definieron la motivación como algo que también puede ser externo a los trabajadores, proponiendo que sus jefes superiores son directamente responsables de generar o no esa motivación en sus trabajadores haciendo las mejores acciones posibles para que ellos se motiven de manera correcta y hacer funcionar la organización de una manera eficiente.

Robbin (2013) sostuvo a lo largo de los años sé que ha recurrido a dos conceptos diferentes para aclarar las causas que explican la motivación. Por un lado, un enfoque biológico determinista describe que la motivación de las personas está controlada por los propios instintos y las influencias externas. Por el contrario, la segunda tesis describe a las personas como seres completamente libres que pueden dirigir y controlar su propia motivación gracias a su capacidad de actuación. No obstante, estas definiciones solo aportan algunas pinceladas con las que resulta muy difícil tratar de forma individual todos los aspectos en torno al tema. Es por eso que en la psicología moderna se usan ambos enfoques en función del que tenga más sentido en un contexto determinado.

Además, no hay que confundir la motivación con el motivo. Este último se utiliza en psicología para hacer referencia a las características estables de la personalidad y no a un estado cambiante (propio de la motivación). Se entiende que los motivos controlan de forma inconsciente todas las inclinaciones que se refieren a una determinada forma de vida. Los motivos pueden ser congénitos (biogénicos) o adquiridos (socio génicos), (Jiménez, 2009)

Chiavenato, (2015) define que la motivación es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno.

Sin embargo Robbins y Coulter, (2014) sostiene que la motivación son los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

Como podemos ver, estos tres anteriores autores difieren un poco en cuanto a su definición propia de la motivación, pero aun así teniendo definiéndolo de una manera bastante general.

De igual modo Munch, (2010) opina que es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de esta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos y además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

De igual forma, este autor menciona que el jefe de la organización o negocio tiene un papel directo en la motivación de los empleados, ya que él tiene las herramientas o poder dentro de la empresa necesario para generar una motivación adecuada dentro de todos los trabajadores.

Según Chivenato (2015) la motivación está compuesta por tres elementos interdependiente que interactúan entre sí.

A) Las necesidades

Aparecen cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico.

B) Los impulsos

Son los medios que sirven para aliviar las necesidades. El impulso genera un comportamiento de búsqueda e investigación, cuya finalidad es identificar objetivos o incentivos que, una vez atendidos, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

C) Los incentivos

Al final del ciclo de la motivación está el incentivo, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

Propone tres elementos que interactúan directamente entre ellos para generar motivación de una manera eficiente.

Por parte de las necesidades; como ya sabemos dentro de las organizaciones los trabajadores tienen necesidades que pueden surgir cuando su trabajo choca con sus necesidades fisiológicas o psicológicas, y la organización o negocio es directamente responsable en tratar de adaptarse a las necesidades de sus trabajadores para que ellos sigan teniendo una buena motivación para seguir funcionando de forma óptima dentro de la organización.

Los impulsos: Son esa parte en donde es totalmente directa la organización, ya que si se les transmiten los impulsos correctos a sus trabajadores, podrán saciar las necesidades que estén presentando en ciertos momentos mientras estén trabajando dentro de un negocio u organización.

Los incentivos: Son por parte también de la organización, para recompensar a los trabajadores por tener ese nivel de eficiencia dentro del trabajo que desempeñen dentro de la organización, y para que su nivel de motivación se mantenga estable y puedan seguir siendo así de eficientes en toda su estancia de trabajo dentro de algún negocio u organización.

Mientras tanto, los factores que determinan la motivación pueden ser intrínsecos y extrínsecos.

Chivenato (2015) define al proceso de la motivación como una enorme variedad de factores que motivan a los seres humanos. A una persona le puede gustar su trabajo por que satisface sus necesidades sociales y de seguridad. No obstante, las necesidades humanas siempre están cambiando. Lo que motiva a una persona hoy podría no estimular mañana. El concepto de necesidades o carencias es importante para abordar el comportamiento humano mano dentro de las organizaciones.

Aquí podemos ver como el proceso de la motivación, si bien el proceso en todas las personas es parecido, no debe ser el mismo mediante los factores motivantes que ofrece la organización hacia sus trabajadores.

Chiavenato (2015) sugiere que el proceso de motivación se puede explicar de la siguiente manera:

- Las necesidades y las carencias provocan tensión e incomodidad en la persona, lo que desencadena un proceso que busca reducir o eliminar esa tensión.
- La persona escoge un curso de acción para satisfacer determinada necesidad o carencia y surge el comportamiento enfocado en esa meta (impulso).
- Si la persona satisface la necesidad, el satisface la necesidad, el proceso de motivación habrá tenido éxito. La satisfacción elimina o reduce la carencia. No obstante, si por algún obstáculo no logra la satisfacción, surgen la frustración, el conflicto o el estrés.
- Esa evaluación del desempeño determina algún tiempo de recompensa (incentivo) o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se inicia otro ciclo.

Si bien se plantean los diferentes pasos para poder explicar el proceso de la motivación en una persona, podemos identificar varios puntos importantes, tales como que cuando una persona presenta necesidades estas pueden generar un ambiente de tensión y de incomodidad, que reduce la eficiencia en el trabajo porque solo se concentra en saciar estas necesidades.

Cuando una persona logra saciar estas necesidades todo el ambiente de estrés e inconformidad son paleados y se puede alcanzar de nuevo el nivel adecuado para trabajar de forma eficiente.

Pero si por alguna razón el trabajador no logra saciar estas necesidades, puede haber mucho aumento del estrés, insatisfacción y conflicto en su persona.

Si bien es un proceso puntual con varios pasos específicos, ya sea que salga con un resultado positivo o negativo, este proceso se repite indefinidamente dentro de la vida de un trabajador porque la motivación no se mantiene por siempre, al igual que las necesidades ya que pueden surgir otras más.

La pirámide de necesidades de Maslow según Chiavenato (2015) identificó las siguientes necesidades:

1.- Necesidades fisiológicas Son las de alimentación, habitación y protección contra el dolor o el sufrimiento.

También se les llama necesidades biológicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada para garantizar la supervivencia del individuo.

2. Necesidades de seguridad Son las de estar libre de peligros (reales o imaginarios) y estar protegido contra amenazas del entorno externo. También están estrechamente relacionadas con la supervivencia del individuo.

3. Necesidades sociales Son las de amistad, participación, pertenencia a grupos, amor y afecto. Están relacionadas con la vida del individuo en sociedad con otras personas y con el deseo de dar y recibir afecto.

4. Necesidades de estima Son las relaciones con la forma en que una persona se percibe y evalúa, como la autoestima, el amor propio y la confianza en uno mismo.

5. Necesidades de autorrealización son las más elevadas del ser humano y lo lleva a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades. Son las necesidades humanas que se encuentran en la parte más alta de la pirámide y reflejan el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida.

Aquí podemos ver un resumen de los principales puntos que maneja la pirámide de necesidades de Maslow.

En el primer punto; habla de las necesidades fisiológicas que tiene cualquier persona, tales como la alimentación, tener una casa y tener la mínima protección contra el dolor, también son llamadas necesidades biológicas.

En el segundo punto se aborda sobre las necesidades que tiene la persona sobre seguridad, que significa estar protegido antes los peligros internos o externos a su trabajo, también están muy ligadas al sentido de supervivencia con el que cuentan todas las personas.

Seguido del tercer punto, las necesidades sociales que son tener amistades. Amor, efecto y el sentimiento de poder pertenecer a un grupo.

El cuarto punto se exponen las relaciones interpersonales que tiene una persona ya sea como el amor propio, como se percibe el mismo y la confianza en uno mismo.

Y, por último, las necesidades de la autorrealización, que son las más complejas ya que reflejan el esfuerzo de una persona por desarrollarse adecuadamente en toda su vida.

1.3 Teorías motivacionales

Chiavenato (2015) trabajo con la pirámide de Maslow, pero la ajusto por medio de la investigación empírica y la resumió en necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento, de ahí el nombre de teoría ERC.

1. Las necesidades de existencia se refieren al bienestar físico: la existencia, la preservación y la supervivencia. Incluyen las necesidades fisiológicas y las de seguridad de Maslow.

2. Las necesidades de relaciones se refieren al deseo de interacción con otras personas, es decir, a las relaciones sociales. Incluyen las categorías sociales y los componentes externos de las necesidades de estima de Maslow.

3. Las necesidades de crecimiento se refieren al desarrollo del potencial humano y al deseo de crecimiento personal. Incluyen los componentes intrínsecos de la necesidad de estima de Maslow, así como la necesidad de autorrealización.

-Teoría de los dos factores de Herzberg

Chiavenato (2015) cita a Herzberg explicando los factores de esta teoría.

1.- Los factores higiénicos son las condiciones de trabajo que rodean a la persona. Incluyen las instalaciones y el ambiente y engloban las condiciones físicas, el salario y las prestaciones sociales, las políticas de la organización, el estilo de liderazgo, el clima laboral, las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades de crecimiento, la relación con los colegas, etc. Son el contexto del trabajo. Sin embargo, cuando son precarios provocan insatisfacción. Por ello los llamados factores de insatisfacción incluyen:

- Salario percibido
- Prestaciones sociales percibidas
- Condiciones Físicas de trabajo y comodidad
- Relaciones con el gerente
- Relaciones con los colegas y camaradería
- Políticas de la organización

2. Los factores motivacionales se refieren al perfil del puesto y a las actividades relacionadas con él. Producen una satisfacción duradera y aumentan la productividad a niveles de excelencia. Los factores de satisfacción son:

- Uso pleno de las habilidades personales
- Libertad para decidir cómo ejecutar el trabajo
- Responsabilidad total por el trabajo
- Definición de metas y objetivos relacionados con el trabajo

- Autoevaluación del desempeño

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.

Chiavenato (2015) cita a McClelland en donde se trata de simplificar esta teoría en varios puntos.

1. La necesidad de realización es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí.

2. La necesidad de poder ser el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrían de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.

3. La necesidad de afiliación es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar de aquellas de comprensión recíproca.

Las investigaciones sobre motivación han llegado a las siguientes conclusiones:

- Las personas que tienen una elevada necesidad de realizar prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que tienen una elevada que implican muchas responsabilidades, que ofrecen realimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados.

- La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.

- La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.

- Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos.

-Teoría de la equidad.

Chiavenato (2015) cita a Adams

- Propia interna: la experiencia de la persona en otro puesto de la misma organización.

- Propia externa: la experiencia de una persona en el mismo puesto, pero en otra organización.

- Otra interna: comparación con otra persona dentro de la misma organización.

- Otra externa: comparación con otra persona de otra organización.

-Teoría de la definición de objetivos

Chiavenato (2015) cita a Edwin Locke. La principal fuente de motivación es la intención de luchar por alcanzar un objetivo.

- La importancia de los objetivos para motivar a las personas

- Por que los objetivos bien definidos mejoran el desempeño individual.

- Por que los objetivos más difíciles, cuando son aceptados, mejoran más el desempeño que los objetivos fáciles.

- La realimentación generada por el logro de objetivos favorece un mejor desempeño.

-Teoría de las expectativas

Chiavenato (2015) cita a Vroom que afirma que esta se basa en tres conceptos.

- La valencia es el valor o la importancia que se concede a una recompensa específica. Cada persona tiene preferencias (valencia) por determinados resultados finales.
- La expectativa es la creencia de que el esfuerzo llevara al desempeño deseado.
- La instrumentalidad es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas.

Como podemos ver Chiavenato estudio a fondo las teorías existentes de la motivación y las adapto a una manera más simple de comprender, resumiendo las teorías en varios puntos necesarios para comprenderlas.

Las teorías de la motivación están fundadas en ciertos aspectos culturales que no son iguales en todos los países. Casi todas se basan en pautas típicamente estadounidenses. El trabajo de Geer Hofstede (2011), muestra que la cultura estadounidense privilegia el individualismo y los logros materiales. En ese contexto, las teorías de la motivación, de las expectativas y de la definición de objetivos, de las expectativas y de la definición de objetivos hacen hincapié en el pensamiento racional e individualista y en el logro de objetivos.

La motivación y la cultura son conceptos estrechamente ligados entre sí. Ambos deben ponderarse y aplicarse con medida para producir satisfacción en el trabajo y recompensas por el desempeño.

Chiavenato, (2015) en este punto trata de correlacionar las variables de la motivación y la cultura diciendo que son conceptos estrechamente relacionados, ya que en la convergencia de ambos se logra una plena satisfacción laboral.

Utilización de las teorías de la motivación

Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. lo importa es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real. (Chiavenato 2015).

La motivación está íntimamente relacionada con el estado de ánimo del personal. No obstante, mientras el estado de ánimo es una foto instantánea que capta los sentimientos de las personas en un momento dado, la motivación es una señal de aquello que las hace desear cambio o invertir su energía en algo. La mayoría parte de literatura sobre motivación ofrece metodologías administrativas para alentar a las personas a trabajar más y a cuidar la calidad.

Asimismo desarrollo una metodología para estudiar el comportamiento motivacional que toma en cuenta los factores ambientales. Su modelo se basa en las siguientes premisas.

1. Todas las personas tienen motivaciones o necesidades básicas que dan lugar a comportamientos potenciales y solo influyen en la conducta cuando son provocados.
2. La provocación de esas motivaciones depende de la situación o del ambiente que perciba la persona.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertas motivaciones. En otras palabras, una motivación específica no influye en el comportamiento a menos que sea provocada por una influencia ambiental adecuada.
4. Los cambios en el ambiente percibido modificarán las pautas de la motivación provocada.
5. Cada tipo de motivación busca la satisfacción de un tipo de necesidades. La pauta de la motivación provocada determina el comportamiento, y el cambio de esa pauta generando un cambio de comportamiento de su trabajo.

Importancia del papel de la motivación

Alles, (2005) menciona que los que tienen muchos años de experiencia saben que, en ocasiones, la intersección de los dos subconjuntos (conocimientos y competencias) no es suficiente y falta algo más: la motivación. En los modelos de competencias se suele trabajar una que denominamos “Compromiso”, la cual

incluye, en general, la motivación. Pero con este sentido que le damos a la motivación queremos ir un poco más allá, incluyendo, además del compromiso de la persona con lo que hace, su propia motivación; es decir, cuando la tarea a realizar coincide con sus motivaciones personales, ya sea por sus propios intereses, por coincidencia con sus preferencias o por cualquier otro motivo.

Según Robbins. y Judge, (2013) el tema de la motivación puede ocupar un papel central en debates importantes sobre políticos públicos y, como veremos, también es una de las preguntas más relevante que los gerentes deben responder.

La motivación no se refiere simplemente a trabajar duro; también reflejar su perspectiva acerca de sus propias habilidades. Haya usted una autoevaluación acerca de su confianza respecto de tener éxito.

La motivación es uno de los temas que se investiga con más frecuencia en estos ámbitos. Una encuesta reciente de estos autores reveló una de las razones: la mayoría de los trabajadores de Estados Unidos (54 por ciento) no están involucrados activamente en su puesto de trabajo y otra porción (17 por ciento) está completamente desconectada del mismo. En otro estudio, los individuos informaron que desperdician aproximadamente 2 horas diarias, sin contar el almuerzo y los descansos programados (los mayores distractores fueron la navegación en internet y platicar con los colegas). Está claro que la motivación es algo muy importante. La buena información útil para mejorarla.

Aquí podemos ver como Alles, incluido Robbins y Judge se refieren a que la motivación no solo es el trabajar duro para poder conseguir algo que quieren o necesitan, si no que la motivación depende de otros factores por más pequeños que parezcan, tales son como platicar un poco con un colega del trabajo en horarios de trabajo, el contacto social puede ser suficiente para mejorar la eficiencia dentro de algún negocio u organización.

La motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Asimismo, Chiavenato, cita a Crutchfield y Ballachey (1984) explica que los actos del ser humano están guiados por su cognición por lo que piensa, cree y prevé. Pero a la

cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía. En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana.

Chiavenato (2015) pone a nuestro conocimiento que existen tres puntos:

a) La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el comportamiento de las personas.

b) La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existen una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, si no que siempre se orienta y dirige a un objetivo

c) La conducta esta orienta a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia. Expresiones con que se designan los motivos de la conducta. Si las suspensiones anteriores son correctas, la conducta no es espontanea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona). De una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona de las necesidades (que también varían de una persona a otra y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

Aquí podemos ver tres puntos importantes que dice que la conducta humana siempre es causada por algún estímulo externo o interno. Estos autores también mencionan que la conducta humana nunca es casual o aleatoria ya que siempre es motivada por alguna u otra razón.

También nos menciona que la conducta humana siempre está dirigida a conseguir algún objetivo, no importa que tan pequeño sea este.

Ciclo motivacional

Según Chiavenato, (2015) el ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio.

Chiavenato (2015) también menciona que el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su adaptación al ambiente.

Intensidad: sostiene que es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.

Robbins y Coulter, (2014) es el elemento energía es una medida de la intensidad, el impulso y el vigor. Una persona motivada hace un esfuerzo y trabaja arduamente. Sin embargo, también se debe considerar la calidad de ese esfuerzo, así como su intensidad, él se refiere a la cantidad de esfuerzo que hace alguien es el elemento en que la mayoría se centra cuando habla de motivación.

Aquí vemos como varios autores nos dan unas perspectivas muy buenas acerca de lo que ellos perciben acerca del ciclo motivacional, ya que como hemos revisado anteriormente la motivación tiene todo un proceso detrás para que se pueda adquirir o perder.

El beneficio a la organización es que los empleados hagan un esfuerzo que este dirigido y sea consistente con las metas de la organización. . Por lo tanto, tenemos considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que nos

interesa es el que está dirigido hacia las metas de la organización y que es consistente con estas.

El objetivo es que los empleados persistan en su esfuerzo para lograr esas metas.

Por cuanto tiempo la persona será capaz de mantener su esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo.

Chiavenato, (2015) sostiene que el curso es la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (define por la organización) o individual (deseado por la persona).

Persistencia: es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

Motivación intrínseca

La motivación intrínseca viene de cada uno. La persona que realiza la acción no necesita ningún estímulo externo para trabajar en un resultado, pues la acción en sí guía a la persona a seguir con la actividad. La motivación intrínseca está, por tanto, en la propia ejecución. La persona, por sus motivos propios, tiene interés por esa actividad en especial, incluso se divierte con ella o simplemente tiene curiosidad por el resultado (Muchinsky, 2000)

Es común que los empleados ya cuenten con la motivación intrínseca para desempeñar un trabajo. sostiene que las causas principales de esta motivación son:

- expectativa de éxito
- novedad
- emociones positivas por la causa del estímulo.

Petri (2006) dice que al fin y al cabo, una persona solicita un puesto de trabajo o asume una tarea porque ya imagina que es capaz de llevar a cabo esa actividad de forma duradera y de manera intensiva.

Por ejemplo, una estudiante recién licenciada en informática decide realizar unas prácticas porque le gusta trabajar con precisión y detectar errores. Por eso, analiza el trabajo desde una perspectiva positiva, mostrando curiosidad por los desafíos que surgen. Además, el puesto en prácticas es un buen punto de partida, ya que con él puede cumplir expectativas concretas: aprender algo nuevo, recibir formación para puestos con más responsabilidad, tomar contacto con una industria concreta, etc. (González, 2008)

Para la motivación intrínseca es importante la sensación de eficacia. Si una acción determinada tiene en sí misma sentido para una persona, también está conectada con el sentimiento de conseguir algo con ella (para uno mismo, aunque posiblemente también para otros). Por otro lado, los sentimientos de impotencia (no importa lo que hagas, todo sigue igual) o de absurdo (lo que hagas no es importante) son barreras para la motivación intrínseca y, en casos extremos, pueden llevar incluso al agotamiento (Muchinsky, 2000)

La motivación intrínseca, según Deci (2004) es una necesidad subyacente en el individuo de competencia social y autodeterminación. Es decir, aquellas conductas que se realizan en ausencia de cualquier contingencia externa aparente se consideran intrínsecamente motivadas. La realización de la actividad es un fin en sí mismo y su realización permite al sujeto sentirse autónomo y competente, fundamental para el buen desarrollo de la autoestima sana

Todos podemos poner algún ejemplo de motivación intrínseca en nuestras vidas: participar en un voluntariado, actos altruistas, hacer bien nuestro trabajo, búsqueda de más conocimiento, superación personal en la realización de un deporte, realización de hobbies (Stephen 2011)

En definitiva, los motivos que llevan a activar un patrón conductual son inherentes a la persona. No se necesitan estímulos externos como en la motivación extrínseca, pero no son mutuamente excluyentes. Es decir, se puede llevar a cabo una actividad por la que se está motivado intrínsecamente (ayudar a los demás) pero también obtener una recompensa externa (dinero) (Spector, 2002)

A diferencia de lo que se logra con la motivación extrínseca (recompensas externas), con la motivación intrínseca logramos vivencias, sentimientos de eficacia y de dominio de la tarea. Suelen aparecer tres sentimientos vinculados:

Fernández (2010) sostiene varios puntos;

- La autodeterminación y autonomía: ser los directores de nuestra propia vida.
- La competencia: controlar lo que hacemos, experimentar el dominio de nuestras habilidades.
- Relaciones: interactuar, estar conectados y preocuparnos por los demás.
- Satisfacción por hacer algo propio y familiar.

Al principio se pensó que ambos tipos de motivación eran independientes, pero Deci y Lepper (2014) mostraron que una actividad que contaba con un alto interés intrínseco podría verse disminuida si se introducían recompensas, a este hecho lo denominaron efecto de sobre justificación. Curiosamente, el sujeto perdía interés. El efecto negativo de la recompensa se conoce como el precio oculto de la recompensa.

Motivación extrínseca

La motivación extrínseca añade incentivos externos para realizar una acción. Se distingue entre el refuerzo positivo y el negativo: el primero se refiere a las recompensas y el segundo a las sanciones. Ahora bien, que estos refuerzos concluyan realmente en una actividad realizada con motivación va a depender de cómo la persona afectada perciba los estímulos. Es por eso que cada estímulo ha de adaptarse al individuo. Dependiendo de los motivos de una persona, esta reconocerá un valor u otro a los estímulos (Reeve, 2010)

Jiménez (2009) da un ejemplo, dice que en el colegio se puede entregar un adhesivo con una sonrisa a todo aquel que haya terminado su libro de tareas, con el propósito de que los niños se comporten adecuadamente y lo muestren con orgullo a sus padres. La recompensa cumple su propósito: el alumno estará motivado para

continuar participando en la clase. Si bien este sistema podría usarse en el ámbito laboral, muchos empleados podrían no tomarlo en serio y cuestionar su valor, por lo que no se conseguiría la motivación perseguida.

Lo que está claro es que los superiores pueden influir en la motivación extrínseca de sus empleados. No obstante, solo ha de recurrirse al refuerzo negativo en caso de mal funcionamiento: no sería conveniente amenazar a los empleados con reducir su periodo de vacaciones si no gestionan un proyecto importante dentro de un plazo. En cambio, una recompensa apropiada como un evento de equipo o un día más de vacaciones es un incentivo más efectivo. Después de todo, la motivación intrínseca debe mantenerse, y esto se logra conservando los sentimientos positivos hacia la actividad. El castigo amenazante hace surgir miedos y puede llevar a una actitud defensiva (Petri, 2006)

Una motivación extrínseca enfocada únicamente a la recompensa económica no asegura una mejora de la productividad. Es más, en ciertos casos puede llegar a perjudicarla, puesto que, si la única motivación de los empleados es material o económica, no van a percibir el trabajo como un medio de realización personal y de logro del bienestar, lo verán como algo ajeno que les proporciona un sustento y poco más. El empleado acabará sintiendo el trabajo como una pesada carga, se le hará costoso y no tendrá ninguna motivación por superarse y mejorar día a día (Spector, 2002)

La motivación extrínseca proviene del exterior, lo que significa que los distintos estímulos que ocurren alrededor de los empleados pueden llegar a influirles tanto positiva como negativamente.

El principal factor de influencia es el clima laboral. El mal ambiente, la falta de respeto entre los distintos profesionales o los problemas de comunicación con la dirección o con los superiores son los grandes enemigos de la motivación, por lo que es crucial cuidar estos aspectos al máximo, detectar los problemas a tiempo y solucionarlos rápidamente (Peiro, 2007)

Otro aspecto fundamental es la salud y la seguridad en el trabajo. El empleado debe sentirse cuidado por la empresa y sentir que ésta vela constantemente por su seguridad y bienestar a través de chequeos: médicos, disponibilidad de los equipos de protección individual (EPIS) y las medidas colectivas necesarias y también con el máximo cuidado de aspectos como la limpieza y el confort de las estancias (Muchinsky, 2000)

Muchinsky (2000) afirma que todo es una completa política de incentivos, económicos por supuesto, pero también enfocados a la realización personal y el bienestar del trabajador, sumado al cuidado de factores como el clima laboral y la salud en el trabajo es la mejor forma de conseguir en los trabajadores un alto grado de motivación e identificación con la empresa, lo cual es sinónimo de rentabilidad y productividad.

Debemos aclarar que ni la motivación extrínseca o la intrínseca son “malas” como tal, sino que dependerá de lo presentes que estén en la vida de cada persona, el contexto de la misma y su situación psicológica y personal.

La motivación extrínseca está impulsada desde el exterior, ya sea por la fuerza del premio o bien por la fuerza del posible castigo (p. ej., aquel estudiante que empieza a estudiar la noche de antes por miedo a suspender y tener que pagar una tasa más elevada de créditos académicos (Fernández, 2010)

En estos casos, el sujeto se puede ver a sí mismo haciendo algo que no le guste simplemente por la recompensa (pensemos en todas aquellas personas que realizan un trabajo que no les motiva intrínsecamente por la recompensa económica). Este tipo de motivación está disponible en la sociedad entera, incluso el sistema educativo está extrínsecamente motivado. El gran hándicap de esta motivación es que no puede satisfacer la necesidad de autodeterminación. (Fernández, 2010)

Por ello es necesario el desarrollo y cambio desde lo extrínseco a lo intrínseco, lo cual es posible haciendo que el sujeto alcance niveles de autonomía en la tarea que

realiza y ofreciendo un contexto o ambiente que facilite las relaciones interpersonales (Muchinsky, 2000)

Un ejemplo muy claro de esta última reflexión es empezar a educar a los niños fomentando su autonomía y autorrealización por el proceso en sí (lo intrínseco) en vez de centrarnos únicamente en los premios/castigos extrínsecos para que lleven a cabo las tareas. Esto no es tan fácil: a la hora de realizar actividades y ponerlas en marcha, la motivación extrínseca es en muchas ocasiones necesaria para empezar rutinas, sobre todo en los niños (Petri, 2006)

Sin embargo, una vez se han iniciado y se han ido incorporado a la rutina del sujeto, sería que se mantuvieran por motivación intrínseca.

Gracias a la Psicología se sabe que cuando la motivación viene del interior, se es capaz de hacer que tendamos a perseverar en la tarea durante más tiempo; por eso es tan importante incentivarla en procesos como los estudios, oposiciones o en deportistas de alto rendimiento. Esto es así, entre otras cosas, porque al ser intrínseca no depende tanto de las situaciones que surgen a nuestro alrededor, y nos ayuda a adaptarnos a cada situación y a cada obstáculo (Robbin, 2013)

Por otro lado, hay que tener en cuenta que no existe la motivación intrínseca "pura", dado que esta siempre está vinculada a eventos que ocurren a nuestro alrededor. Que nos sea más útil entenderla como un elemento que se da en el individuo, en vez de como algo que llega desde el exterior, no quita que a la práctica individuo y ambiente estén íntimamente relacionados (Judge, 2013)

Distintas clasificaciones de las teorías motivacionales se han ido desarrollando para comprender lo que es la motivación laboral. Una de estas clasificaciones la propone Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970, citado por Peiró et al., 2007), la cual distingue entre teorías centradas en el contenido y teorías centradas en el proceso de motivación. Las teorías de la primera categoría tratan de identificar los constructos substantivos que motivan la actividad, como por ejemplo las necesidades.

Entre las teorías que entran en esta categoría están la “Teoría de las necesidades” de Murray, la “Teoría de las necesidades” de McClelland, la teoría de la “jerarquía de necesidades” de Maslow, la “Teoría X” y la “Teoría Y” de McGregor y el “Modelo jerárquico” de Aldelfer. Por otro lado, las teorías centradas en el proceso elaboran los constructos que intervienen en el proceso que hace posible la dirección y persistencia de la conducta laboral, insistiendo en las dimensiones cognitivas de los aspectos motivacionales, al hacer referencia a las expectativas, los valores, las intenciones o las atribuciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre otros.

Entre las teorías que entran en esta categoría destacan la “Teoría de las expectativas y valencias” dada por Vroom, Graen, Porter y Lawler; la “Teoría del establecimiento de metas” de Locke y colaboradores y la “Teoría de la equidad” de Adams.

Modelo tras-contextual de la motivación

El modelo tras-contextual de la motivación desarrollado por Hagger y Chatzisarantis (2007) integra la teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985),

El modelo jerárquico de la motivación intrínseca y extrínseca de Vallerand (1997) y la teoría del comportamiento planeado (Ajzen, 1985). Trata de explicar la influencia de la motivación generada en el aula de educación física sobre la motivación experimentada hacia la actividad física en el tiempo de ocio. En el modelo, que ha sido sustentado a través de diferentes investigaciones se postula que el apoyo a la autonomía por parte del docente podría dar lugar a una motivación más auto determinada en los estudiantes.

Hagger (2013) menciona que la motivación auto determinada en clases de educación física, junto con el apoyo a la autonomía por parte de los iguales y de la familia en el contexto social fuera del centro escolar, podría llevar al estudiante a experimentar una motivación auto determinada hacia la actividad física en el tiempo de ocio.

Hagger (2013) afirma que esta motivación auto determinada hacia la actividad física en el tiempo de ocio podría generar en los estudiantes actitudes positivas hacia la

actividad física. Este modelo relaciona diferentes conceptos definidos por la teoría de la autodeterminación (apoyo a la autonomía, motivación auto determinada, consecuencias positivas como mayor práctica de actividad física), con conceptos derivados de la teoría del comportamiento planeado (actitud, norma subjetiva, percepción de control del comportamiento, intención, comportamiento).

Además, Hagger (2013) apoyándose en el modelo jerárquico de la motivación intrínseca y extrínseca explica la relación entre la motivación global (motivación experimentada hacia las actividades de la vida en general), la motivación contextual (motivación vivenciada en el aula o el ámbito de la práctica recreativa) y el efecto de la motivación contextual sobre la situacional (motivación hacia la actividad física en un momento dado).

La hipótesis de que la motivación se transfiere a través de contextos es importante ya que indica que la motivación autónoma hacia las actividades educativas en Motivación auto determinada y compromiso deportivo en estudiantes adolescentes diferentes contextos está ligada al comportamiento futuro intencional hacia estas actividades.

Tal evidencia es útil para el diseño de metodologías docentes activas, en cuanto al papel participativo y autónomo de los estudiantes, que proporcionen la base para la práctica autónoma de hábitos saludables de estos fuera del aula.

El modelo resulta de gran interés puesto que está desarrollado específicamente para el ámbito de la actividad física y ahonda en las relaciones entre diferentes constructos motivacionales que pueden explicar con más exhaustividad el comportamiento de los estudiantes hacia la práctica de ejercicio físico y el deporte.

Al respecto, la investigación ha demostrado que la percepción de apoyo a la autonomía de los estudiantes se fomenta mediante la prestación de apoyo a la autonomía de los otros significativos en contextos motivacionales (Reeve, 2002). Además, los estudios han confirmado que la percepción de apoyo a la autonomía predice la motivación autónoma, que a su vez influye en comportamientos de compromiso y persistencia hacia la práctica físico deportiva (Hagger., 2003).

Por tanto, se destaca del modelo que la intervención docente a través de estrategias que fomenten la iniciativa personal, la implicación en la práctica y valoración de la acción (educación y apoyo a la autonomía) de los estudiantes, debería ir respaldada por el apoyo de los padres y el contexto social para generar hábitos de práctica saludables en los jóvenes practicantes (Pardo, M. 2014).

Por su parte, Moya, M. (2011) El modelo tras contextual de la motivación encontraron que la familia e iguales mostraron ser contextos influyentes en la incorporación de los adolescentes a actividades organizadas de índole deportiva.

En este sentido, se ha sugerido que la familia ejerce su influencia a través de múltiples mecanismos, tales como el apoyo familiar, la socialización en creencias y actitudes positivas hacia la actividad deportiva, el modelado o el apoyo instrumental mediante el transporte o el pago de las cuotas ligadas a la práctica de ciertas actividades (Edwardson y Gorely, 2010).

Además, se ha constatado que los adolescentes más motivados por la práctica deportiva tienden a ser aquéllos que perciben que sus amigos valoran y practican deporte y que el deporte favorece sus relaciones sociales (Escartí y García, 1994). Otra hipótesis se deriva del modelo en la que se propone que la motivación autónoma generada en el aula produce en los estudiantes intenciones de participar en actividades relacionadas con los contextos extraescolares en el futuro.

En este sentido, diversas investigaciones experimentales muestran que los programas de intervención docentes fundamentados en la mejora de la percepción de la competencia percibida, la percepción de autonomía, el desarrollo de habilidades de autorregulación (dieta, higiene postural y práctica de actividad física) y el asesoramiento motivacional podrían aumentar la tasa de ejercicio físico de los estudiantes fuera de la escuela.

Escartí y García (1994) mencionan que es importante destacar que el modelo está propuesto para ser generalizable y universal, de manera que los efectos motivacionales transcontextuales serán aplicables a diferentes contextos educativos y las correspondientes actividades extracurriculares relacionadas con la educación.

Por ejemplo, el apoyo a la motivación por las matemáticas o las actividades lingüísticas de los docentes en el aula sería transferible a actividades relacionadas con la educación extraescolar como la práctica de las tablas de multiplicar y resolver problemas de matemáticas o lectura, respectivamente.

Investigaciones que relacionan el modelo transcontextual a los trabajadores.

Según lo expuesto anteriormente, queda reflejada la gran cantidad de evidencia en la literatura psicosocial aplicada a los contextos educativos que ha indicado que los estilos de enseñanza y otras estrategias motivacionales adoptadas por los agentes sociales (docentes, padres e iguales) llevan a resultados adaptativos en el contexto escolar.

Por ejemplo, la adopción de estilos democráticos de enseñanza como lo afirma (Tomasetto, 2004), el fomento de la importancia del proceso de enseñanza-aprendizaje orientados a los climas motivacionales y proporcionar apoyo a la autonomía (Reeve, 2002) son estrategias que han sido utilizadas por los agentes sociales en los contextos educativos para promover una mayor motivación entre estudiantes.

En un estudio experimental de Mclachlan y Hagger (2010) mostraron como la formación en apoyo a la autonomía del docente no solo condicionaba la percepción de apoyo a la autonomía y el aumento de la motivación autónoma en los estudiantes, sino que también, se manifestaba en una mayor motivación autónoma de éstos en los contextos extraescolares y una mayor participación en la actividad física en el tiempo libre, en comparación con el grupo control.

En esta misma línea, un reciente estudio de revisión sobre la promoción de hábitos de práctica saludables en el aula (Pardo, M 2013) concluía, que tras una extensa revisión documental, que el desarrollo de estrategias pedagógicas focalizadas en la autonomía, la autogestión del tiempo de práctica física y las relaciones positivas en el aula podría ser una motivación auto determinada y compromiso deportivo en estudiantes adolescentes herramienta idónea para promover la práctica físico-deportiva fuera de la escuela y lograr un estilo de vida físicamente activo en los jóvenes practicantes.

Conjuntamente, se exponía que la combinación de dichos programas llevados a cabo en la clase de educación física y los programas en otros entornos (familia y comunidad escolar) podrían contribuir más significativa a una mayor tasa de ejercicio físico en los adolescentes Pardo, M. (2013)

Igualmente, en un anterior estudio de revisión (Hagger y Chatzisarantis, 2012) sobre la aplicación del modelo transcultural de la motivación, concretaron que la motivación auto determinada experimentada en contextos educativos, en los que se promueve el apoyo a la autonomía de los estudiantes, está asociada con resultados educativos adaptativos y de comportamiento, incluyendo la persistencia en las tareas educativas y el rendimiento académico.

Y como bajo un enfoque integrado del tratamiento de los diferentes constructos psico-sociales que componen dicho modelo, podrían condicionar la aparición de una mayor motivación autónoma hacia las actividades en contextos extraescolares.

Hallamos diferentes estudios (Koka, 2013) expresan que los estudiantes que perciben apoyo a la autonomía y apoyo social por parte del docente y de los compañeros, sienten satisfecha la necesidad de autonomía y una mayor motivación auto determinada situacional y contextual.

Pues, Koka (2013) señala que la percepción de los estudiantes del comportamiento de enseñanza del docente y la motivación que experimentan en clase de educación física se podría deber significativamente a diferencias en la naturaleza de la interacción docente-estudiante (proceso de comunicación, formas de proporcionar, frecuencia y tipos de feedback).

Capítulo II

2.1 Antecedentes de la motivación laboral

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanos provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para paliar la situación se necesitaba encontrar

el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores (González, 2008)

En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los y se inició la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo (Spector, 2002)

Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable, y además, podría generar un buen clima laboral. A partir de estas conclusiones, las empresas tomaron la decisión de analizar qué buscan los trabajadores cuando desarrollan su trabajo, cuál es su escala de necesidades, qué desean satisfacer con su trabajo, cuáles son sus intereses, con qué trabajos se sienten más identificados, que tareas les reportan más, etc. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa (Robbin, 2013)

2.2 Motivación laboral

La motivación laboral hace referencia a la capacidad que tiene una empresa de mantener implicados a sus empleados para dar el máximo rendimiento y conseguir así, los objetivos empresariales marcados por la organización.

Esta motivación en el trabajo es clave para aumentar la productividad empresarial y el trabajo del equipo en las diferentes actividades que realizan, además de que cada integrante se sienta realizado en su puesto de trabajo y se identifique con los valores de la empresa. Es la mejor forma para que los trabajadores se consideren parte importante de la empresa y den el máximo por ella (Jiménez, 2009)

Una de las cosas más productivas que los equipos de recursos humanos y los gerentes de recursos humanos pueden hacer es crear una cultura sólida que ayude a los empleados a ser ellos mismos en el trabajo (Peiro, 2007)

La mejora de la motivación laboral tiene cada vez más adeptos como área a desarrollar y mejorar dentro de las compañías. Las empresas son conscientes de la importancia que tiene este factor y la influencia que tiene la motivación laboral en los resultados de la empresa. Es por ello, que debes preocuparte por tener a tus empleados motivados para conseguir los objetivos generales y específicos y generar un ambiente de trabajo brillante (Stephen, 2011)

La motivación es la forma más eficaz que tienen las empresas de aumentar la productividad. Los empleados son el activo máspreciado de una empresa, ellos son los que con su dedicación, esfuerzo y talento alcanzan el éxito de la empresa (Muchinsky, 2000)

La motivación laboral es un factor que debe formar parte del día a día entre los empleados. A la hora de llevar a cabo un trabajo supone un cambio cualitativo, pero también una forma de mantener un ambiente agradable y proactivo (Stephen, 2011)

Según estudios de la Universidad de Warwick y del Wall Street Journal con Opener Institute for People, cuando un empleado está satisfecho con su puesto de trabajo es un 12% más productivo y un 31% más eficiente. Se ha demostrado una relación directa entre motivación laboral y desempeño.

Stephen (2011) afirma que la felicidad de tus trabajadores es el aspecto estratégico imprescindible para tu empresa. Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Cuando los empleados están satisfechos y productivos en el trabajo se sienten más comprometidos con la empresa. La motivación en las empresas no siempre cuenta con el nivel deseado, pero siempre puedes mejorar y realizar acciones para conseguirlo.

Lo primero es resaltar que la conducta humana está orientada a alcanzar unos objetivos, así se comprenderá mejor los factores que favorecerán la motivación en

el trabajo; es decir, el trabajador que esté motivado aportará todos sus esfuerzos en alcanzar los objetivos de la empresa, ya que los objetivos empresariales habrán pasado a formar parte de sus propios objetivos. Las motivaciones son muy diversas, existen tantas motivaciones como personas o situaciones concretas. La motivación de un trabajador puede ir desde obtener una retribución económica para cubrir sus necesidades básicas y las de las personas que puedan estar a su cargo, hasta la búsqueda del reconocimiento y prestigio social (Gonzales, 2008)

Además, los elementos motivadores de los trabajadores van evolucionando a lo largo del tiempo según el trabajador va cubriendo sus necesidades y deseos. Para motivar a los trabajadores habrá que tener en cuenta sus características personales como su escala de valores, su nivel cultural, la situación económica del entorno en el que vive o los objetivos o metas que está interesado conseguir mediante el desarrollo de su trabajo. Evidentemente, las metas u objetivos de un trabajador en un país desarrollado son radicalmente diferentes a las de un trabajador en un país en vías de desarrollo (Fernández, 2010)

La personalidad y las necesidades de los trabajadores son los principales factores que los empresarios y directivos deben valorar para conseguir garantizar la motivación de sus trabajadores.

2.3 Estimulo positivo

Petri (2006) explica que el método más utilizado para motivar al personal en el trabajo es la modificación del comportamiento, tratar de cambiar la conducta de un individuo mediante la utilización de recompensas y castigos. El comportamiento se basa en un principio elemental del ser humano, la ley del efecto; la conducta que lleva a una consecuencia positiva para el individuo tiende a reiterar en tanto que la conducta que lleva a una consecuencia negativa tiende a evitarse. El objetivo de la modificación del comportamiento en el trabajo consiste en recompensar a los empleados cuyo comportamiento contribuye a la consecución de las metas de la organización tales como mejorar la productividad

El método que se utiliza para dar a conocer las habilidades para modificar la conducta consiste en subrayar el reforzamiento positivo porque esta es la estrategia de modificación del comportamiento que más se utiliza en el ámbito laboral. Reforzamiento positivo tiene como significado aumentar la probabilidad de que se repita un comportamiento determinado y recompensado a la gente por responder de buena manera (Spector, 2002)

2.4 Clima Organizacional

Forehand y Gilmer (1964) sostienen que el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales:

- A) Distinguen una organización de otras organizaciones
- B) Son relativamente duraderas en el tiempo
- c) Influyen la conducta de la gente en las organizaciones.

Tagiuri (1968) desarrollo poco después una definición que se fundamentaba en la visión de clima como una característica del ambiente total de la organización, una visión más clásica y utilizada. —el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total que:

- A) Es experiencia tomada por sus ocupantes.
- B) Influye su conducta.
- C) Puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente.

Schneider (1970), en los años setenta, nos habla de climas en plural, dentro de una misma organización: —las percepciones del clima son descripciones psicológicamente molares en las que hay acuerdo para caracterizar las prácticas y procedimientos de un sistema .se generan varios climas porque las percepciones molares funcionan como marco de referencia para conseguir una congruencia entre la conducta y las prácticas y procedimientos del sistema.

Poole (1981) define al clima como un —conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida en la organización.se origina y desarrolla en las interacciones entre los individuos y el entorno de la organización.

Según Poole (1981) cada persona en la organización percibe y describe el clima organizacional se mediría a partir de las siguientes dimensiones: estructura, responsabilidad, ambiente apoyo o soporte, recompensa o remuneración, conflictividad, normas, identidad y riesgo.

Glick (1985) expresa el clima como —un atributo de la organización en el que se integran muchas variables organizacionales, además de las psicológicas, que describen el contexto organizacional de las acciones del individuo.

El clima para Glick, es un resultado de procesos sociológicos y organizacionales sin negar el papel que los procesos de interacción tienen en su formación.

Aunque Manuel Silva (1996) considera el clima como una estructura y un proceso continuo de estructuración, pero también como una actitud colectiva, producida continuamente y reproducida por las interacciones de los miembros. Silva añade que en el centro de todos estos procesos de estructuración esta la comunicación como práctica clave organizacional y fuerza constitutiva de todos los climas.

Basado en las citas anteriores de todos los autores podemos ver como antes no se tenía una definición clara sobre lo que era un clima laboral y como se desarrollaba dentro de las empresas o negocios, pero conforme a los años entre ellos mismos se van basando, apoyando e investigando para poder definir las cosas de una manera más completa y coherente posible.

Cornell (1950) viene a definir el clima como el conjunto de las percepciones de las personas que integran la organización.

Weinert (1985), define al clima laboral como la descripción del conjunto de estímulos que un individuo percibe en la organización, los cuales configuran su contexto de trabajo. La postura operacionalita o fenomenológica considera al clima laboral como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas, y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida.

Guillén y Guil, (1999) definen el clima organizacional como —la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

Brunet, (2004) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables dentro de la organización, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma (Muchinsky, 2010)

Muchinsky (2000) se refiere al clima organizacional como “al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su grado de motivación”. Es decir a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

Así mismo agrega el autor, que el clima organizacional “puede percibirse dentro de una amplia gama de características cualitativas: saludable, malsano, cálido, frío, incentivador, desmotivador, desafiante, neutro, animador, amenazador, etc., de acuerdo con la manera en que cada participante realiza sus transacciones con el ambiente organizacional, y pasa a percibirlo en función de éstas”.

Rosa María Ortiz Dávila (2001) detalla que el clima laboral de la empresa con la finalidad de detectar las fuentes de conflicto sobre las que es necesario intervenir para generar un ambiente laboral que propicie la mejora y desarrollo de la persona y la organización. Dentro del planteamiento del problema, el autor menciona lo siguiente: El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Aquí podemos ver como esta autora relaciona las variables de clima organizacional, satisfacción y productividad. Que darían paso también a la motivación.

Rosa María Ortiz Dávila (2001) afirma que está relacionado con el "saber hacer", con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa o negocio, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal.

Rosa María Ortiz Dávila (2001) también menciona que estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

Considerando lo antes mencionado se infiere que el clima organizacional es una de las mayores fortalezas de la empresa, si este se diagnostica positivamente, caso contrario, constituye una de las principales debilidades, porque de presentarse así, la empresa deberá definir programas de acción para combatir los factores de conflicto que impiden que el recurso humano logre identificarse con la organización y desarrollar un clima de trabajo motivante.

Fernández (2010) establece que "cada organización incluye un sistema inmunitario. Es importante que el dirigente dé el ejemplo y comunique la buena nueva: ¡las innovaciones son bien recibidas aquí y son deseables!". En otras palabras es necesario que el gerente tome la iniciativa para crear un ambiente agradable y confiable a cada uno de sus trabajadores, brindándoles la confianza para opinar sin miedo a equivocarse, por medio de una comunicación efectiva.

Petri (2006) define el clima organizacional como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)".

Petri (2006) afirma que el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las

actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el clima laboral influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Petri (2006) menciona que actualmente es fundamental la participación de las empresas y empleadores, con el objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando la satisfacción de trabajadores, aumentando su productividad, los rendimientos y la calidad del trabajo.

Podemos concluir en este punto que la colaboración entre ambas partes como la empresa mismo a y sus trabajadores es fundamental para poder crear un óptimo clima laboral en el que los trabajadores puedan desempeñar su trabajo de la manera más óptima y cómoda posible para ellos.

Petri (2006) afirma que para que las personas lleguen a manifestar claramente sus necesidades de autorrealización y querer desarrollarlas en beneficio de la empresa a la cual prestan su servicio, deben estar no solo satisfechas, sino motivadas en y con su trabajo. Así, tanto el ambiente de trabajo como el trabajo en sí, son factores importantes y básicos para el desarrollo del potencial humano. El ausentismo y rotación de personal excesivos son indicadores clave de un clima laboral negativo y que si se analizan pueden advertir con anticipación cambios desfavorables en la actitud del personal. Sin embargo, para realizar con eficacia un diagnóstico de clima organizacional, se recomienda la aplicación de la encuesta de actitud, ya que refleja en diferentes dimensiones los factores que requieren de un cambio inmediato.

Leyendo lo anterior podemos ver que hay varios factores dentro de una empresa que también evidencian si existe un clima laboral negativo, pero que para poder asegurarnos debemos aplicar los instrumentos pertinentes para poder estar seguros de que existe.

El cambio en el clima organizacional es siempre posible y necesario, pero que requiere de modificaciones en más de una variable para lograr un cambio duradero, es decir, para conseguir que el clima de la empresa se establezca en una nueva dimensión.

Oswaldo Clemente Pellaes León. (2010), en su trabajo de investigación titulado —Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos justifica su investigación mencionando en que no existen investigaciones en nuestro país que relacionen el clima organizacional con la satisfacción del cliente. En efecto, la mayor parte de estudios sobre clima organizacional se han orientado a relacionarla con variables tales como rendimiento laboral, motivación laboral, estilos de supervisión, etc.

Oswaldo Clemente Pellaes León. (2010) afirma que este estudio asume que el clima organizacional repercute sobre la satisfacción del cliente y que se traduce en un buen servicio al cliente lo que generará finalmente una satisfacción en el mismo. En esta investigación se resume que: El propósito de este estudio fue determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente. La Hipótesis Principal señalaba que existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en el sentido que al mejorar el Clima Organizacional se incrementa la Satisfacción del Cliente. La principal conclusión comprobó que hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente.

Esta investigación por parte del autor Oswaldo nos sugiere que el clima laboral dentro de una empresa está estrechamente ligado a la satisfacción al cliente que ofrece esta misma, ya que un negocio u organización ofrece una alta satisfacción a sus clientes, por ende, tendrá un clima laboral positivo para todos los trabajadores.

Para Robbin (2013) el clima organizacional “ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en las organizaciones de diferentes sectores y tamaños”.

Por lo tanto, el autor hace mención que el clima organizacional, es el que proporciona en las organizaciones la satisfacción o insatisfacción en cada uno de sus trabajadores dependiendo del ambiente en el que se desarrollen.

Teoría del Clima Organizacional según Likert

(Likert R., 1967) menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, por lo tanto afirma que la reacción estará determinada por percepciones.

Establece 3 tipos de variables que define las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

Variables Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización a los responsables.

Variables Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.

Variables Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

Likert R. (1967) Afirma que la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, con un sistema muy autoritario corresponden a un clima cerrado o un sistema muy participativo corresponden a un clima abierto. De acuerdo a esta teoría se puede concluir que

las condiciones de la organización definen que tipo de variables intervienen en el clima organización de la empresa.

Teoría del Clima Organizacional según Sonia Palma

En el estudio realizado por (Palma, S., 2004) diseña y elabora la Escala CLSPC, se trata de un instrumento diseñado con la técnica de Likert comprendiendo en su versión final con un total de 50 ítems que exploran la variable de clima laboral definida operacionalmente como “la percepción del trabajador con respecto a su ambiente laboral y en función a aspectos vinculados”.

Palma (2004) enfatiza que las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas. Según la autora son cinco los factores que se determinan en el clima organizacional:

1.- Realización personal o autorrealización: Se refiere a la apreciación que presenta el trabajador respecto a las posibilidades que ofrece el medio laboral para el desarrollo personal y profesional concerniente a la tarea que realiza y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita crecer y sentirse realizados.

2.- Involucramiento laboral: Se refiere a la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr las metas establecidas, y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

3.- Supervisión: En esta dimensión se proporcionan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral. La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

4.- Comunicación: Se refiere a la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la organización. El desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre

colaboradores, pero hay un bajo rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

5.- Condiciones laborales: Se refiere al reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para desempeñar el trabajo de la mejor manera. Este estudio nos ayuda a identificar los factores que influyen en el clima organizacional, los cuales debemos considerarlos al momento de realizar alguna mejora para el de la empresa. (Palma, S., 2004)

2.5 Antecedentes del clima organizacional

El nacimiento del clima organizacional en la escuela conductista en 1960, es aquí en esta escuela donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea.

Así mismo Muchinsky (2000) menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. Los autores conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela

científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya hablaba del termino motivación.

Uno de los principales teóricos que aportó mucho a esta escuela sin duda fue Abraham H. Maslow quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia.

Para Petri (2006) la investigación y el estudio del clima organizacional se han desarrollado desde mediados del siglo XIX. En tiempos recientes, la investigación en clima organizacional ha sido activa, diversa y a lo largo de más de 50 años se ha generado múltiples investigaciones, definiciones e instrumentos de medición.

Judge (2013) definen al clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización.

Judge (2013) considera al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en 13 términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

Stephen (2011) explica que basados en las propiedades del clima organizacional lo definen como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias.

Hernández y Rojas (2011) realizaron un trabajo de investigación, el objetivo de la investigación se basa en crear un instrumento de medición de clima organizacional para una empresa farmacéutica, que permita diagnosticar las percepciones y sentimientos que tienen los trabajadores sobre las estructuras, procesos y condiciones de su medio laboral.

Hernández y Rojas (2011) entre sus recomendaciones mencionan que para futuras investigaciones y elaboración de todo tipo de encuestas se deben apuntar al presente, evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales; no ser ambiguos, ser relevantes a la actitud que se quiere medir; deben representar opiniones favorables o desfavorables, no sirven ítems de posición neutra, y sobre todo estar formuladas en lenguaje claro y simple.

Hernández y Rojas (2011) concluyen en esta investigación que dicha herramienta le permitirá a la Empresa tener grandes ahorros, ya que anteriormente debían pagar a un tercero por realizar la medición del clima en la organización, arriesgándose a que el método utilizado no les brindara información suficiente y/o importante. Las autoras mencionan que la herramienta que entregan a la Empresa Farmacéutica será de gran importancia y podrá ser utilizada por todas las razones sociales de la Organización durante el tiempo que deseen, hasta que ellos consideren importante incluir algún otro factor que en la actualidad no fue relevante.

Hernández y Rojas (2011) realizaron un trabajo de investigación que detalla que al realizar el estudio del clima organizacional para la empresa le permitirá identificar las debilidades y fortalezas que presenta, a partir de las dimensiones que han sido seleccionadas como objeto de abordaje para este estudio, determinando aquellas variables susceptibles a cambios para propiciar una percepción más favorable del clima organizacional, con las consecuentes ventajas que esto implica a nivel del desempeño.

Hernández y Rojas (2011) afirman que es por ello que la investigación se asume como una herramienta que puede ayudar a la resolución de un problema práctico,

que pudiese estar afectando a la empresa, en tanto los resultados del estudio del clima organizacional servirán de guía para el diseño y posterior aplicación de planes que repercuten en aquellas dimensiones del clima generadoras de percepciones negativas. La evaluación del clima organizacional realizado permitió determinar el tipo de clima que se desarrolla en la empresa en estudio, revisada la teoría y en base a los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado se desarrolla un clima de tipo participativo - consultivo.

Estos autores concluyen diciendo que la empresa o negocio debe realizarse una evaluación exhaustiva de todos sus aspectos en general para poder lograr esa motivación dentro de los trabajadores y que si no lo logran, lo trataran de buscar en otras empresas o negocios.

Teoría del clima organizacional de Likert

Teoría de los sistemas Likert, R (1967) establece que el comportamiento por los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y valores.

La reacción del individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta. Lo que cuenta es cómo ve la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

Brunet (2004) cita a Likert, quien establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita: Variables causales, son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Dentro de las variables causales Brunet (2004) postula que:

1. Las que pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto), si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias, éstas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa (las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones), son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales, estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida, estas constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La teoría de las expectativas

Stoner (1994, p. 23) la teoría de las expectativas busca explicar las diferencias entre los individuos y las satisfacciones debido a que ha recibido mucho apoyo de las implicaciones importantes para los administrativos, expectativas, resultados y comportamientos en el trabajo.

Este modelo se basa en cuatro supuestos referentes al comportamiento en las organizaciones. El comportamiento depende de una combinación de fuerzas en los individuos y el ambiente. Las personas toman decisiones conscientes sobre su comportamiento.

Las personas tienen distintas necesidades, deseos y metas, las personas escogen entre varias opciones de comportamiento, basándose en sus expectativas de que determinado comportamiento les produzca el resultado deseado.

Tipos de clima organizacional

Brunet (2004) considera que la combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, cada uno de ellos

con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

El clima de tipo autoritario según Brunet (2004) postula que:

- Sistema I - Autoritario explotador, la dirección no tiene la confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
- El sistema II - Autoritario paternalista, existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan recompensas y castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.
- Sistema III – Consultivo, es la que tiene confianza en sus empleados donde pueden tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de prestigio y estima, existe interacción de ambas partes. Hay un alto grado de confianza.
- El sistema IV- Participación en grupo, existe la confianza de los empleados por parte de la dirección, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable. Por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización. Los primeros estudios sobre el Clima Organizacional fueron realizados por Kart Lewin en la década de los 50, el comportamiento humano es función del “campo psicológico” o 23 ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos de la organización.

Para Hall (1972) define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral percibidas directamente o indirectamente por los empleados que influye en la conducta del empleado. El clima organizacional es uno de los factores estratégicos para el éxito de la gestión institucional, paralelo a la organización formal, en la realización de las actividades institucionales, lo constituye una serie de compartimientos y modelos conductuales demostrados por los miembros de una organización.

A su vez Álvarez (1972) considera el clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.

Robbins (2013) considera el clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

2.6 Características del Clima Organizacional

Jiménez (2009) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir que las empresas guardan cierta estabilidad del clima laboral con ciertos cambios graduales.
- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos.
- Las diferentes variables estructurales afectan el clima de la misma, y a su vez estas variables se pueden afectar por el clima.
- Problemas en la organización como la rotación y ausentismo, pueden ser alarma de que en la empresa hay mal clima laboral, sus empleados pueden estar insatisfechos.

2.6.1 Evaluación del clima organizacional

Spector (2002) al evaluar el clima organizacional “se habla de la gestión a nivel dirección, y se refiere a que los directivos dada su responsabilidad, actividades y comportamientos, poseen un efecto determinante en la motivación de los

empleados; asimismo, se proveen de oportunidades para el desarrollo de sus habilidades, 15 consultando a sus empleados para la toma de decisiones logrando que sientan que tienen un efecto positivo sobre la organización”.

Lo que significa que, es necesario identificar los factores necesarios con los cuales se determinará el clima organizacional. Entre estos factores estan: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones, los cuales analizaremos a continuación:

2.6.2 Liderazgo

Para Robbins (2013) el liderazgo es “uno de los papeles de los administradores en las empresas. En su carácter de líder, el emprendedor influye en el comportamiento de sus empleados para que éstos cumplan con los objetivos de la empresa”.

Judge (2013) definen el liderazgo como “un proceso por el cual un individuo ejerce influencia sobre otra gente y la inspira, motiva y dirige sus actividades para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Según Gonzales (2008) el liderazgo se define como “influencia, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen dispuestos y con entusiasmo hacia el logro de las metas del grupo”.

Indican que liderazgo es “la relación de influencia que existe entre los líderes y seguidores que luchan por generar un verdadero cambio y resultados que reflejan los fines que comparten”.

Así mismo, los autores continúan exponiendo que, un líder es la persona encargada de orientar a las personas hacia el logro de los objetivos, brindándoles confianza así como intensidad en la ejecución del trabajo, con el aprovechamiento máximo de sus capacidades o habilidades.

Jiménez (2009) un líder es “un individuo que puede ejercer influencia sobre otras personas para ayudarla a alcanzar los objetivos del grupo o la organización”.

Stephen (2011) el líder es “aquella persona o grupo de personas que unen y guían a uno o varios seguidores hacia la consecución de una visión”.

Según Robbins (2013) el propio líder es “uno de los principales componentes de la situación. Más que nada, la forma en que usted se comporta está influenciada por su formación, conocimiento, valores y experiencia. Si valora la iniciativa y la libertad, por ejemplo, tiende a dar prioridad a los comportamientos democráticos”.

García (2011) menciona que el liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos.

García (2011) afirma que la persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal. Podríamos decir que liderazgo supone en coordinar, dirigir y en definitiva hacer que otros hagan, marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

García (2011) define que “el liderazgo tiene un proceso de involucramiento, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para el logro de las metas por lo que se debe tener en cuenta: las relaciones de trabajo, coherencia, orientación y comunicación”.

Petri (2006), “el liderazgo es la capacidad para delegar la responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo a las necesidades de trabajo”. Considérese habilidad para motivar, conducir y desarrollarlo.

Luthais (2002) el liderazgo es definido por como “la capacidad para administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización de forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio y dar cabida a condiciones tanto internas como externas y conciliarlas”.

Luthais (2002) menciona que nn organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de su organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesarios para lograr un desempeño eficaz.

Luthais (2002) afirma que el desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

García (2011) menciona que el desarrollo humano es definido como “la oportunidad de crecimiento personal y profesional”, así mismo lo define como “un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio”.

Según Luthais, (2002) “desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes”. Esto permite a la organización eliminar o impedir deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

2.6.3 Comunicación

Robbin, (2013) afirma que la comunicación es “la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra, por medio de símbolos que tienen un significado.” La comunicación “tiene lugar cuando hay claridad de comprensión entre sujetos que intervienen en el proceso, aun cuando no exista acuerdo”.

La tensión, el estrés, la ausencia de comunicación... son algunas de las características de un mal clima organizacional y obviar estos «síntomas» en un clima laboral es uno de los errores más comunes. Lo que sucede en una empresa no pasa por que sí, sino que hay unos motivos detrás, pero para averiguarlo es necesario hacer una evaluación de cuáles pueden ser las causas de que un clima laboral se inadecuado y de que la productividad empresarial no mejore, se estanque e, incluso, empeore (Robbin, 2013)

2.7 Causas del mal clima laboral

Muchinsky (2000) sostiene que una de las principales causas de un clima laboral negativo es no tener en cuenta los indicadores del clima laboral ni las diversas herramientas con las que un equipo de recursos humanos puede medir el clima organizacional. Pero a esto hay que sumarle una serie de factores que impiden un clima laboral agradable:

- Una comunicación defensiva: este tipo de comunicación organizacional provoca desconfianza y falta de cooperación, mientras que el instinto de autoprotección y la búsqueda de excusas crecen.
- Liderazgos autoritarios: este tipo de ambiente laboral concentra la responsabilidad en la autoridad, limitando el desarrollo personal y la autonomía, a la vez que las cosas se imponen, crece la inseguridad y el miedo al ridículo y el rechazo.

- Ausencia de unidad y pertenencia al equipo: la concentración de decisiones en una única persona y la limitación de consenso provoca resistencia a los cambios, menor implicación en las tareas y reducción de la productividad laboral.
- Falta de motivación laboral: unos incentivos escasos produce malestar, tensiones e inconformidad que puede derivar hacia estado más agresivos y confrontaciones con la empresa

2.8 Efectos del mal clima laboral en los trabajadores

Petri (2006) sostiene que las consecuencias de un clima organizativo malo para los trabajadores es que sus objetivos laborales cambian, la meta ya no es el rendimiento y alcanzar los objetivos de productividad, sino aguantar las situaciones día a día y luchar contra los obstáculos habituales, lo que implica el desgaste físico, mental y emocional de los empleados:

- Frustración: las satisfacción laboral es nula
- Absentismo laboral
- Apatía y aislamiento, también conocido como Síndrome Burnout
- Estrés, nervios, inseguridad y miedos
- Acoso laboral o mobbing: persecución, supervisión y vigilancia constante en el trabajo
- Adicción al trabajo: Sobre esfuerzo e incapacidad de desconexión del trabajo provocado porque las empresas premian los excesos de horas y tareas de los trabajadores.

2.9 Consecuencias de un clima organizacional negativo

Los efectos de un clima laboral malo causadas por una mala gestión de las dimensiones del clima organizacional básicas en una empresa (relaciones,

comunicación, liderazgo, motivación y pertenencia) afecta tanto a los empleados como a las organizaciones empresariales, donde la productividad laboral es la principal afectada (Stephen, 2011)

Spector (2002) asegura que tener un clima laboral negativo influye a tener una gestión del tiempo y calidades ineficientes, ausencia del personal, aumentan los conflictos en el equipo de trabajo y por ende disminuye la productividad.

Robbin (2013) menciona que los entornos laborales son un continuo de valoraciones del desempeño de las funciones. Estas pueden ser constructivas, te ayudan a mejorar y a progresar, pero en muchas ocasiones pueden resultar dañinas al estar relacionadas con aspectos extra laborales o consideraciones personales y no profesionales

Robbin (2013) afirma que responder en caliente a un comentario ofensivo nunca es una buena opción. Cuando el comentario viene de un superior tu respuesta debe estar meditada y centrarse en lo exclusivamente laboral, lo que compete a tus tareas y su desempeño. Muy recomendable dejar pasar un tiempo y consultar con la gente que te quiere. Si la crítica viene de una persona mínimamente razonable lo prudente es preguntar con calma los motivos por los que se ha hecho una apreciación negativa y no actuar a la defensiva sin haberlo hablado. Puedes sorprenderte con una disculpa porque esa persona se aviene a reconocer su error.

Capítulo III

3.1 Desempeño laboral

Definición Según (Palmar, Valero y Jhoan, 2014) el desempeño laboral se define como “el desenvolvimiento de cada individuo que cumple su jornada de trabajo dentro de una organización, el cual debe estar ajustado a las 22 exigencias y requerimientos de la empresa, de tal manera que sea eficiente, eficaz y efectivo, en

el cumplimiento de las funciones que se le asignen para el alcance de los objetivos propuestos, consecuente al éxito de la organización”.

De acuerdo a (Montejo A., 2009), se define el desempeño laboral como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y nivel de contribución a la empresa”.

El desempeño laboral es resultado de lo que una persona piensa y siente, estos factores influyen en sus acciones, en el logro de sus objetivos y las habilidades para conseguir el compromiso. A su vez (Chiavenato, 2000), define el desempeño laboral como “las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización”.

En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. Mientras que (Petri, 2006), plantea que “el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía”. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

3.2 Teoría de “Desempeño Laboral y proceso de Acción”

El psicólogo (Hacker W., 1994, págs. 91-120) desarrolla una teoría de desempeño laboral que goza de gran prestigio en la psicología del trabajo en Europa. Es de corte cognitiva y se fundamenta en el procesamiento de la información, pero solo aquella información que está estrechamente relacionada con la conducta. S

Si bien, en esta teoría se pueden apreciar aspectos comunes con otras teorías cognitivas de la conducta, la diferencia radica en que se especializa en entornos laborales. Este autor plantea dos perspectivas, la primera es la acción que se deriva desde una meta hasta un plan, su ejecución y el feedback posterior; la segunda indica que la acción está determinada por cogniciones que se dan de manera

consciente o automática. Señala también que esta acción está compuesta 23 por 6 pasos: desarrollo de metas, orientación, generación de planes, decisión, ejecución-control y Feedback.

Hacker, W (1994) menciona que según esta teoría se puede señalar que el proceso de acción de comunicación para un buen desempeño laboral consta de dos perspectivas las cuales llevarían a la acción desde la meta hasta la culminación del plan teniendo en cuenta su ejecución y la retroalimentación.

3.3 Teoría de Desempeño Laboral según Campbell

El modelo teórico propuesto por (Campbell P., 1993, págs. 164-167), propone que “el desempeño laboral es la acción y no los resultados de la misma”. El autor 24 señala que el conocimiento declarativo, el conocimiento de los procedimientos, las destrezas y la motivación.

Campbell (1993) afirma que son primordiales para determinar una conducta y establece ocho componentes para el desempeño, los cuales son: rendimiento de la tarea específica del puesto, rendimiento de tareas no específicas del puesto, rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita, demostración del esfuerzo, mantenimiento de la disciplina personal, facilitar el desempeño del equipo y de los pares, supervisión, liderazgo y administración.

Según este autor el desempeño laboral es una acción y no los resultados que produce una acción además nos describe los componentes se debe establecer para determinar una conducta.

3.4 Teoría de Desempeño Laboral según Earley y Shalley “Teoría de la Motivación – Cognitiva”

La teoría de la Motivación – Cognitiva desarrollada por (Earley A., y Shalley C., 1991) define “el desempeño laboral como una ampliación del establecimiento de

metas”. Explica el procedimiento por el cual las metas organizacionales influyen en el desempeño laboral, y como éstas se transforman en acciones.

Por otro lado, también proponen que existen dos partes que conforman el desempeño, la primera es de formulación, evaluación e internalización de las metas laborales y la segunda, es de desarrollo y ejecución de planes de acción. De acuerdo a lo establecido por el autor nos indica el procedimiento por el cual todas las metas organizacionales influyen de alguna manera en el desempeño laboral y cómo estas metas se transforman en acciones para poder lograr el cumplimiento de las mismas.

3.5 Elementos Claves del Desempeño Laboral

Romero (2010) define la Motivación como: Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

Romero (2010) define la motivación como “una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo”. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

Petri (2006) define motivación como “condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización son las intenciones y de reacciones y actitudes naturales y propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”.

Vives (2011) menciona que la Responsabilidad dentro de una organización, engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar

la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

De acuerdo a Vives (2011) define la responsabilidad social como “un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los que se vinculan, a la transparencia que pueda generar identificación y confianza con la comunidad y los otros, se haga evidente en la práctica y comportamiento”.

En el lenguaje común se define responsabilidad como el deber de responder por los actos propios. Según Petri (2006), la responsabilidad es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia”.

Petri (2006) además de definirlo como “el compromiso de la persona a realizar las tareas encomendadas, asumir las consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida dentro de una organización y la sociedad”.

3.6 Satisfacción y Rendimiento Laboral

Uno de los temas que más debate y controversia ha generado en el estudio de la satisfacción laboral es su relación con el rendimiento laboral. Durante años muchos gerentes creyeron que un trabajador conforme era un trabajador que tenía un rendimiento excelente. Pero la mayoría de estudios no encuentran una conexión clara entre satisfacción y rendimiento. Algunos trabajadores están conformes con sus trabajos pero su rendimiento es mediocre. Pero también hay empleados que no están conformes y tienen un rendimiento excelente. (Gibson, J. y et al, 2001).

Causas de la Satisfacción para (Robbins, S. y Judge, T., 2013) las causas de la satisfacción laboral se debe a: la capacitación, variedad, independencia y control satisfacen a la mayoría de los individuos. También existe una gran correspondencia entre la forma en que las personas disfrutan el contexto social de su lugar de trabajo y su nivel general de satisfacción. La interdependencia, la retroalimentación, el apoyo social y la interacción con los colegas fuera del ámbito laboral tienen una estrecha relación con la satisfacción laboral, incluso más allá del trabajo en sí mismo. .

Efectos de la Insatisfacción Según (Robbins, S. y Judge, T., 2013) cuando los empleados les gusta su trabajo hay consecuencias, y también cuando les disgusta. Una estructura teórica acerca de los comportamientos de –salida, voz, lealtad, negligencia- es útil para comprender las consecuencias de insatisfacción. - Salida.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) afirman que la respuesta de salida dirige el comportamiento hacia abandonar la organización, en busca de un puesto nuevo o por renuncia. La respuesta de voz implica tratar de mejorar las condiciones en forma activa y constructiva, incluyendo sugerencias de mejora, análisis de los problemas con los superiores y alguna forma de actividad sindical.

Robbins, S. y Judge, T. (2013) mencionan que la respuesta de lealtad implica esperar de manera pasiva pero optimista que las condiciones mejoren, incluso hablando a favor de la organización frente a críticas externas, con la confianza de que la gerencia está “haciendo las cosas correctas”. La respuesta negligente implica permitir pasivamente que las condiciones empeoren, demostrando ausentismo o impuntualidad crónicos, poco esfuerzo y mayor tasa de errores

Toro (2001, pp. 128 - 129) define la satisfacción laboral de las personas es condicionada parcialmente determinada por el clima organizacional, esto significa que el clima y la satisfacción son dos asuntos diferentes por su naturaleza, sus causas y sus consecuencias.

No obstante Toro (2001) menciona que se relacionan estrechamente por ser fenómeno, psicosociales que se producen en el contexto organizacional y afectan las actuaciones las personas en el trabajo. Esta relación dependerá de la satisfacción laboral con respecto al clima tiene implicaciones importantes. Una de ellas consiste en que podemos hacer predicciones acerca del nivel de satisfacción de las personas en una empresa conociendo su clima organizacional.

Toro (2001) también menciona otra consiste en una gestión acertada y eficaz sobre el clima organizacional, tiene efectos positivos sobre la satisfacción de las personas en el trabajo y en la institución y en tal sentido de compromiso del personal, que es un aspecto de su motivación para el trabajo, representa un importante subproducto de la calidad del clima organizacional al igual que la satisfacción laboral.

Toro (2001) finalmente menciona que el clima organizacional es un componente clave del capital institucional de toda organización, es un agente de riqueza, desarrollo, progreso que no se registra en los estados financieros, si no los balanceos pero que no obstante determina el éxito.

3.7 Factores que influyen al desempeño laboral de los empleados

Nash (1989) considera que las destrezas necesarias para solucionar problemas.

1. La percepción del empleado sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, actitud ayuda a la gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus labores.
2. Grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que un trabajo puede ser interesante más no indispensable para los miembros de la institución.
3. La autoestima es otro elemento a tratar, debido a que es un sistema de necesidades del individuo, manifiesta las necesidades por lograr una nueva

situación en la empresa o dentro del grupo de trabajo, así como el deseo de ser reconocido.

4. Capacitación del trabajador, Nash (1989) considera la capacitación es un medio muy poderoso para trabajar la productividad, según los programas de capacitación produce resultados favorables proceso de formación implementando por el área de recursos humanos con el objetivo de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible el efecto de esta capacitación no es duradero todo los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistema de remuneración mal concebidos.

5. La Remuneración, especialmente la remuneración como incentivo es un de las técnicas más poderosas que tiene a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma.

6. Temperatura, importante que los empleados trabajen en un ambiente en el cual la temperatura este regulada de tal manera que caiga dentro del rango aceptable del individuo. Esto implica alguna justificación para crear lugares de trabajo individualizado de temperatura controlada.

7. Ruido, la mayoría de las oficinas deben operar bajo niveles de ruido en un rango debajo a moderado, ya que los ruidos fuertes y no predecibles también tienden a incrementar la excitación y llevar a una reducción en la satisfacción del trabajo.

8. Iluminación, la intensidad adecuada de luz depende de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida, el nivel adecuado de luz también depende de la edad del empleado. Las ganancias en desempeño a niveles altos de iluminación son mucho más grandes para los viejos que para los empleados jóvenes.

9. Tamaño, es el factor más importante para determinar cuánto espacio se proporciona a un empleado, por ejemplo en Estados Unidos mientras más alto este

un individuo en la jerarquía de la organización típicamente, más espacio consigue. Y debido a que el status es el determinado clave en el tamaño del lugar de trabajo, las desviaciones de este patrón probablemente disminuyan la satisfacción en el trabajo para aquellos individuos que se perciban así mismos en el límite de la discrepancia.

Aunque Chiavenato (2015) menciona los siguientes puntos: Distribución, influye de manera significativa en la interacción social existe una cantidad suficiente grande de investigación que apoyan el hecho de que una persona probablemente interactúa más con aquellos individuos que están más cerca.

Chiavenato (2015) también menciona que la Primacía limita las distracciones (especialmente en aquellos puestos con status jerárquicos altos). Sin embargo la mayoría de los empleados también quieren oportunidades de interactuar con colegas las cuales se restringen conforme la primacía aumenta.

Chiavenato (2015) desempeño humano es extremadamente situacional y varía de una persona a otra y de situación en situación, pues depende de innumerables factores condicionantes que influyen bastante. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determina el volumen del esfuerzo individual que la persona estará dispuesta a realizar.

Chiavenato (2015) afirma que cada persona evalúa la relación costos beneficios para saber cuánto vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. En consecuencia, el desempeño en el cargo se funciona de todas estas variables que lo condicionan.

Capítulo IV

Metodología

4.1 Objetivo general:

Analizar el clima organizacional y motivación laboral de los trabajadores de micro negocios en Tejupilco, México.

4.2 Objetivos específicos:

- Identificar la motivación laboral en sus factores: Incentivo económico, realización personal, relaciones interpersonales y estilo de vida
- Identificar el clima organizacional en sus factores, trabajo en equipo, liderazgo, orientación a resultados, retroalimentación y motivación

4.3 Planteamiento del problema

Las empresas necesitan personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos. (Joaquín, 2007)

Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido y la calidad del trabajo que realiza queda afectada y por tanto empiezan a cometerse ineficiencias por la falta de atención hacia las tareas de realizar.

Existen muchos motivos posibles, como no sentirse bien remunerado, la mala relación con el superior, con otros compañeros o cliente, la falta de reconocimiento, la rutina, los problemas personales, pero en esta investigación vamos a tratar de averiguar cómo influye el clima organizacional en la motivación de los trabajadores.

Dependiendo entonces de como sea el clima laboral, la percepción de los empleados podría cambiar positiva o negativamente a la organización pues suponemos que empleados motivados contribuyen positivamente a alcanzar los objetivos organizacionales de productividad y compromiso que se traducirá en mejores productos y servicios mientras que empleados desmotivados e infelices servirán como “veneno” organizacional que pueden arrastrar otros consigo causando una ola negativa. (Roberto, 2011)

El problema que queremos abordar con esta investigación es saber si los trabajadores tienen un buen clima laboral dentro de su trabajo, para que se sientan motivados dentro del mismo y poder tener un buen rendimiento dentro de sus labores además de sentirse a gusto en su lugar de trabajo.

4.4 Pregunta de investigación

¿Cuál es la motivación laboral y el clima organizacional en trabajadores de micro negocios en la ciudad de Tejupilco, México?

4.5 Tipo de estudio

La presente investigación se trata de un estudio descriptivo, pues se relatara el evento tal como se encuentra sin manipular ninguna variable.

4.6 Variables

Clima organizacional

Definición conceptual

Es el conjunto de factores que actúan sobre una persona en situación de trabajo en el cual se obtienen una serie de consecuencias para el trabajador como para la empresa. (Uribe, 2015, pág. 15).

Definición operacional.

Escala de clima organizacional elaborado por F. Machorro, M. Rosado y M. Romero (2011), mide como el clima organizacional es percibido por los trabajadores.

Motivación Laboral

Definición conceptual

Es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de la persona hacia metas o fines determinados; es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación es lo que le da energía y dirección a la conducta, es la causa del comportamiento. (Uribe, 2015, pág. 7)

Definición operacional

Escala de Motivación laboral en empleados elaborado por M. Ancona, M. Camacho y C. Muñoz (2012), mide el nivel de motivación en los trabajadores.

4.7 Población:

La población que se utilizó para esta investigación fue una población finita de 60 trabajadores de 16 a 25 años pertenecientes a la Ciudad de Tejupilco, que trabajen al menos 3 días a la semana.

4.8 Instrumentos:

La escala de clima organizacional elaborado por Machorro, Rosado y Romero (2011) que mide como es percibido el clima organizacional en trabajadores está conformado por 21 items, Para las respuestas, se optó por una escala Likert con cuatro opciones: 1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo. 3. En desacuerdo. 4. Totalmente en desacuerdo.

Le escala está compuesta por cinco factores que describen distintos ámbitos de la relación del trabajador con su ambiente organizacional.

Factor 1 TRABAJO EN EQUIPO: Este factor mide si se recibieron capacitaciones adecuadas, hay confianza en los compañeros de trabajo, se toman en cuenta sus opiniones, si tienen herramientas de trabajo adecuadas. (Items 2, 13, 16 y 19)

Factor 2 LIDERAZGO: Este factor mide si el jefe inmediato fortalece la confianza en el equipo de trabajo. (ítems 3, 5, 9, 10, 12)

Factor 3 ORIENTACION A RESULTADOS: Este factor mide si el jefe inmediato exige demasiado, si se orientan a obtener resultados a pesar de un mal trato. (ítems 1, 7 y 15)

Factor 4 RETROALIMENTACION: Este factor mide si el empleado es constantemente informado acerca de las metas y objetivos cumplidos de la empresa, también si existe algún tipo de reconocimiento a trabajos bien realizados por parte del departamento de derechos humanos (ítems 17, 18, 20)

Factor 5 MOTIVACION: Este factor mide si se alcanzan los objetivos con actitudes positivas, los trabajadores se hablan positivamente, el trabajo es un reto no una tarea más, conocen la filosofía y objetivos de su trabajo. (ítems 4, 6, 11 y 14)

Escala de Motivación laboral en empleados elaborado por M. Ancona, M. Camacho y C. Muñoz (2012), mide el nivel de motivación en los trabajadores. Consta de 20 reactivos y se presentó en una escala tipo Lickert con cinco opciones de respuesta: Totalmente en Desacuerdo = 1, En desacuerdo = 2, Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3; De acuerdo = 4; Totalmente de acuerdo = 5

La escala cuenta con cuatro factores que miden el nivel de motivación en los trabajadores

Factor 1 – Incentivo Económico: Este factor se refiere a la retribución económica en el empleo; a la satisfacción percibida del trabajador con su salario y a las posibilidades de incrementar o mejorar económicamente en esta ocupación. (ítems 1, 5, 9, 13, 17)

Factor 2 – Realización Personal: Esta dimensión intenta evaluar la satisfacción con el cumplimiento de expectativas, realización de tareas deseadas y significado de la ocupación para el bienestar del sujeto. (ítems 2, 6, 12, 14 y 18)

Factor 3 – Relaciones Interpersonales: Esta dimensión evalúa el tipo de relaciones sociales que se establecen en el ambiente laboral y el grado de satisfacción con las mismas. (ítems 3, 7, 11, 15 y 19)

Factor 4 – Estabilidad de vida: Esta dimensión se refiere a la importancia que se le da al trabajo como fuente de estabilidad y satisfacción personal, y su contribución a la salud física y mental de la persona. (ítems 4, 8, 12, 16 y 20)

4.9 Diseño de investigación

La siguiente investigación fue de tipo no experimental de corte transversal ya que las variables Ambiente de trabajo y Motivación no se modificaran, se analizaran en su contexto natural y la recolección de los datos se llevara a cabo en un momento único.

4.10 Captura de la información:

Se acudió a lugares donde haya trabajadores tales como tiendas comerciales, tiendas de abarrotes, tiendas de ropa, locales de comida, buscando trabajadores que cumplan con los criterios correspondientes para que sean candidatos a formar parte de la investigación.

Una vez autorizado la aprobación de las personas se llegó a un acuerdo para que pudieran contestar los instrumentos fuera de su horario de trabajo o en el horario que fuera conveniente.

Una vez estando en la aplicación de los instrumentos para recolectar información necesaria para la investigación, en este espacio se les entrego a los voluntarios la escala de motivación laboral y posteriormente la escala de clima organizacional brindando las instrucciones correspondientes para que pudieran contestar sin problemas.

Al finalizar la aplicación de las escalas se les expreso un agradecimiento con los trabajadores que fueron voluntarios a participar en esta investigación, en el caso que los partícipes quisieran conocer los resultados de dicha investigación se les entregara una copia del protocolo de investigación para conocimiento propio.

4.11 Procesamiento de la información:

Una vez obtenida la información necesaria por parte de la aplicación del instrumento de este proyecto, se procedió a contabilizar y verificar que cada uno haya sido contestado correctamente y los datos solicitantes se obtuvieron gratificadamente. La revisión de los instrumentos aplicados se realizó en tres ocasiones para verificar totalmente la inexistencia de un instrumento erróneo.

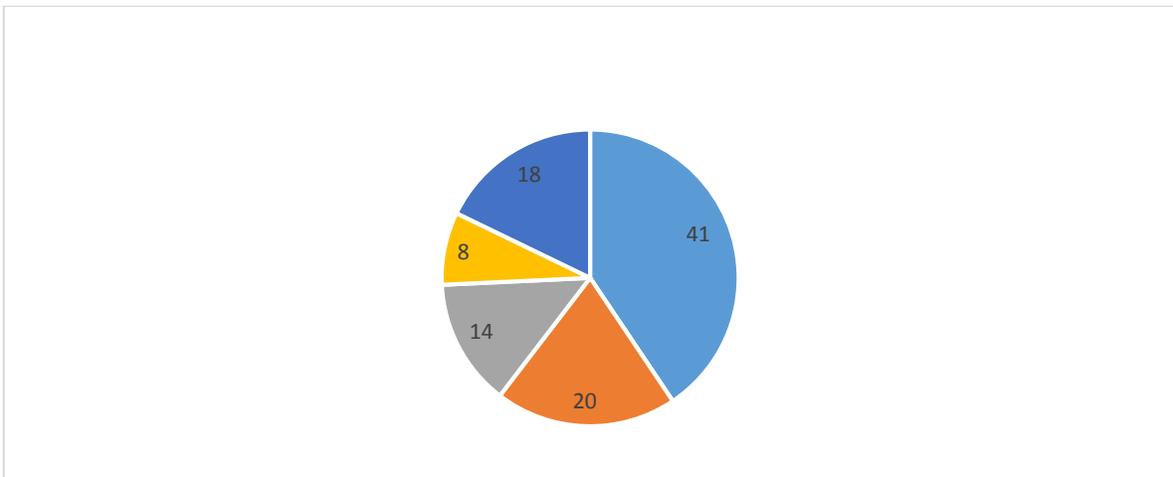
Se iniciará el proceso de la información por medio del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 23, en el cual se capturará la información obtenida a través de los instrumentos aplicados. Para cumplir los objetivos propuestos para este proyecto, se llevara a cabo el análisis de los resultados con una especificación en los factores que el instrumento indica con el fin de analizar cada dato arrojado como resultado.

Teniendo una vez resultados clarificados, se procedió a realizar una interpretación y a verificar que los objetivos correspondientes se hayan cumplido para realizar una exposición de lo que esta investigación logró y aportará algo a la ciencia.

Resultados

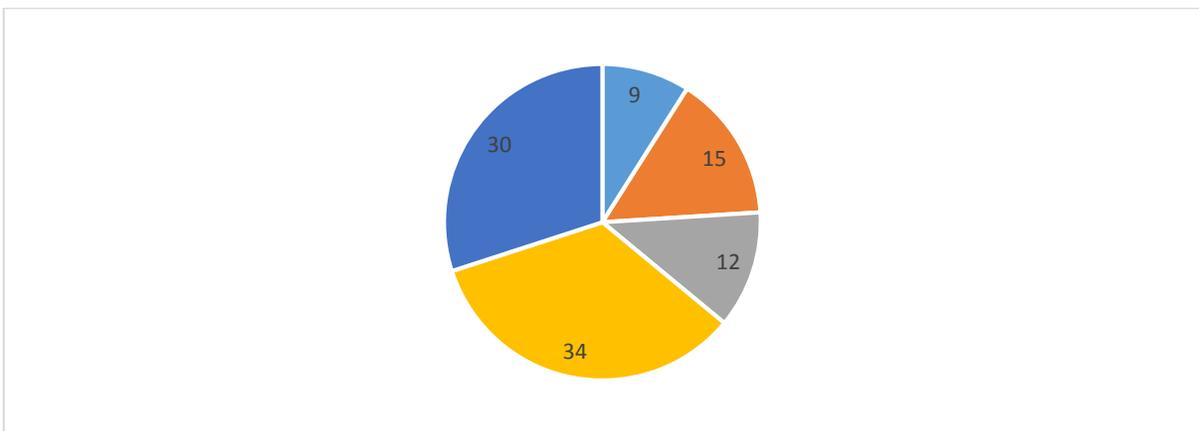
Después de haber realizado la aplicación del instrumento la escala de clima organizacional para medir como es percibido el clima y motivación organizacional en trabajadores, se obtuvieron los siguientes resultados que se trabajaron el programa SPSS mismos que se presentan.

Figura 1: Motivación laboral General



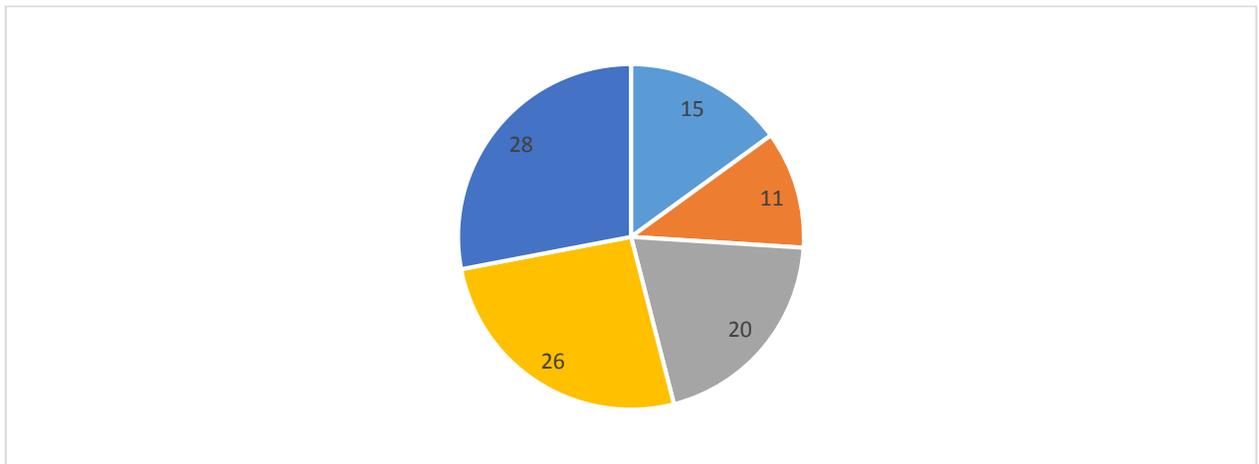
La figura 1 muestra que en la motivación laboral el 41% de los encuestados se encuentran “De acuerdo”, el 20% están “Totalmente de acuerdo” 18% “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” el 14% “Totalmente en desacuerdo” y finalmente el 8% “En desacuerdo” tuvo el 8% restante.

Figura 2. Factor del Incentivo económico



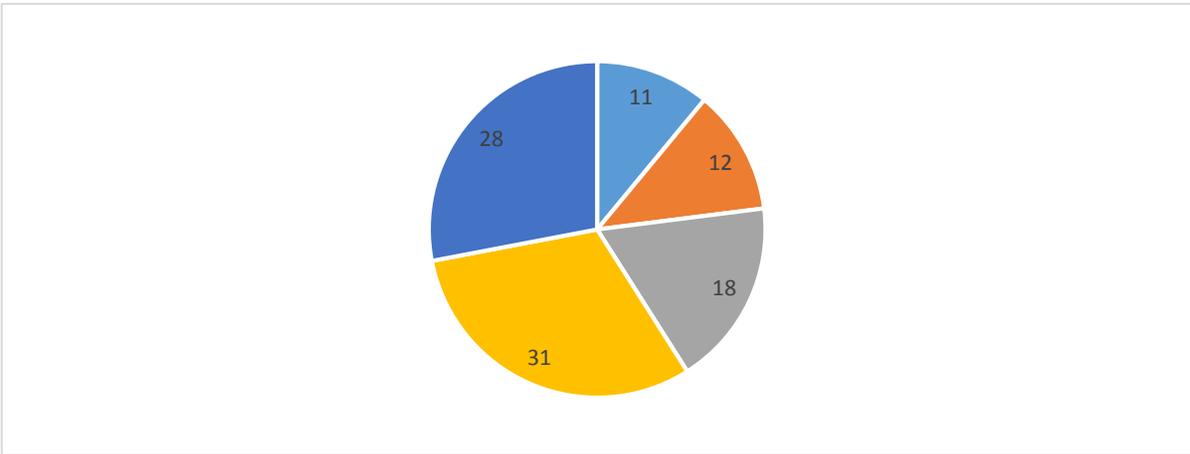
La figura 2 muestra que el 34% de los encuestados se encuentran “De acuerdo” el 30% están “Totalmente de acuerdo”, el 15% “En desacuerdo”, el 12 % se encuentran “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y finalmente el 9% están “Totalmente en desacuerdo”.

Figura 3. Factor de realización personal



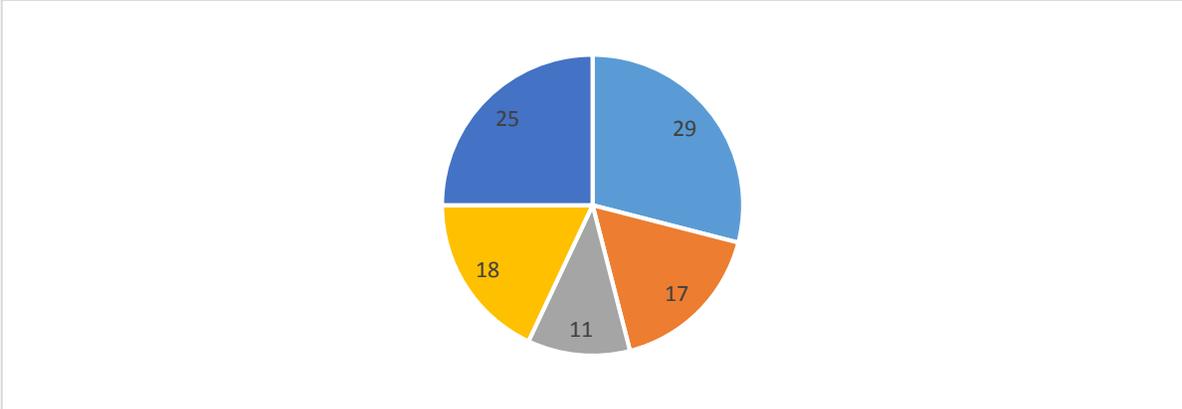
La figura 3 muestra que la opción “Totalmente de acuerdo” tuvo un puntaje de 28%. El segundo puntaje más alto es el “De acuerdo” con 26%. Seguido viene la respuesta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 20%. La cuarta fue la respuesta “Totalmente en desacuerdo” con un 15%. Y por último esta la opción “En desacuerdo” con un 11%.

Figura 4. Factor de las relaciones interpersonales



La figura 4 muestra que la opción más elegida fue el “De acuerdo” con un 31%. El segundo puntaje más alto es el “Totalmente de acuerdo” con 28%. Seguido viene la respuesta “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con un 18%. La cuarta respuesta en ser elegida fue “En desacuerdo” con un 12%. Y finalmente la respuesta “Totalmente en desacuerdo” tuvo un 11%.

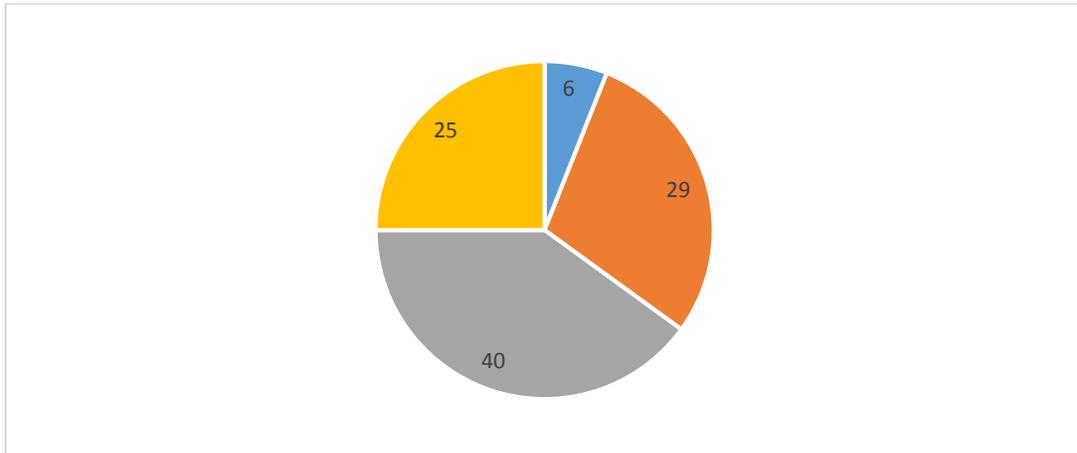
Figura 5. Factor de estabilidad de vida



La figura 5 muestra que la opción más elegida fue “Totalmente desacuerdo” con un puntaje de 29%. El segundo puntaje más alto es el “Totalmente de acuerdo” con 25%. Seguido viene la respuesta “De acuerdo” con un 18%. La cuarta respuesta en ser elegida fue “En desacuerdo” con un 17%. Y finalmente la respuesta “Totalmente en desacuerdo” tuvo un 11%.

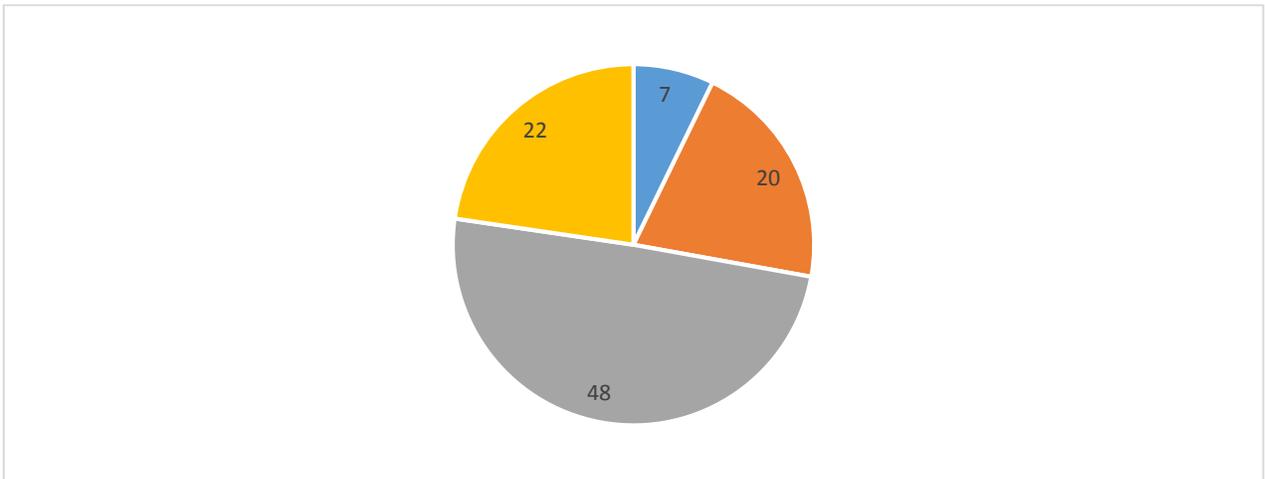
FACTORES DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Figura 6. Factor de trabajo en equipo



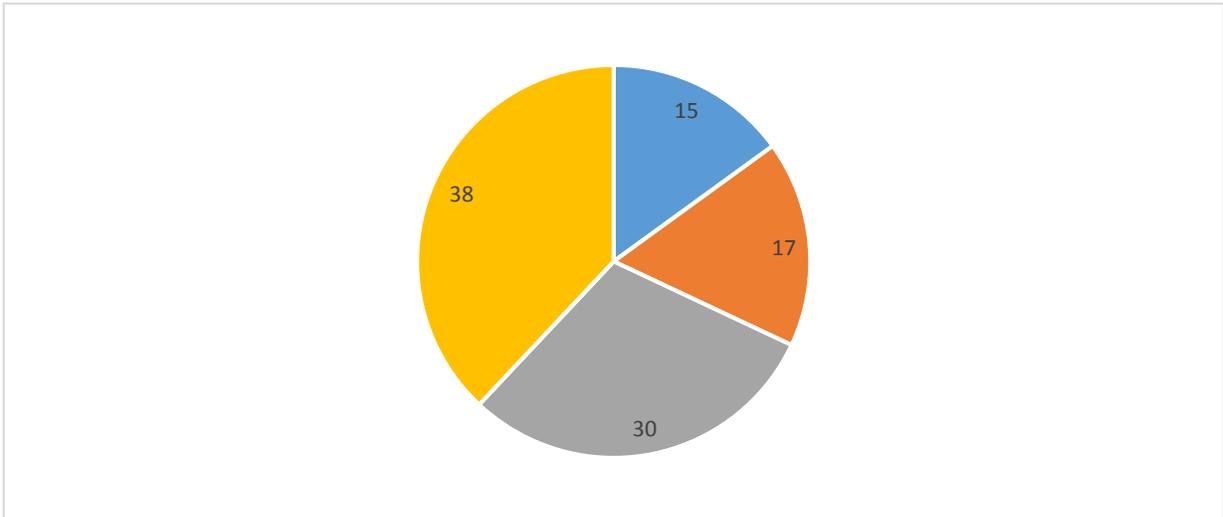
La figura 6 muestra que la opción más elegida fue “En desacuerdo” con un puntaje de 40%. El segundo puntaje más alto es el “De acuerdo” con 29%. Seguido viene la respuesta “Totalmente en desacuerdo” con un 25%. Por ultimo tenemos la respuesta “Totalmente de acuerdo” con un 6%.

Figura 7. Factor de orientación a resultados



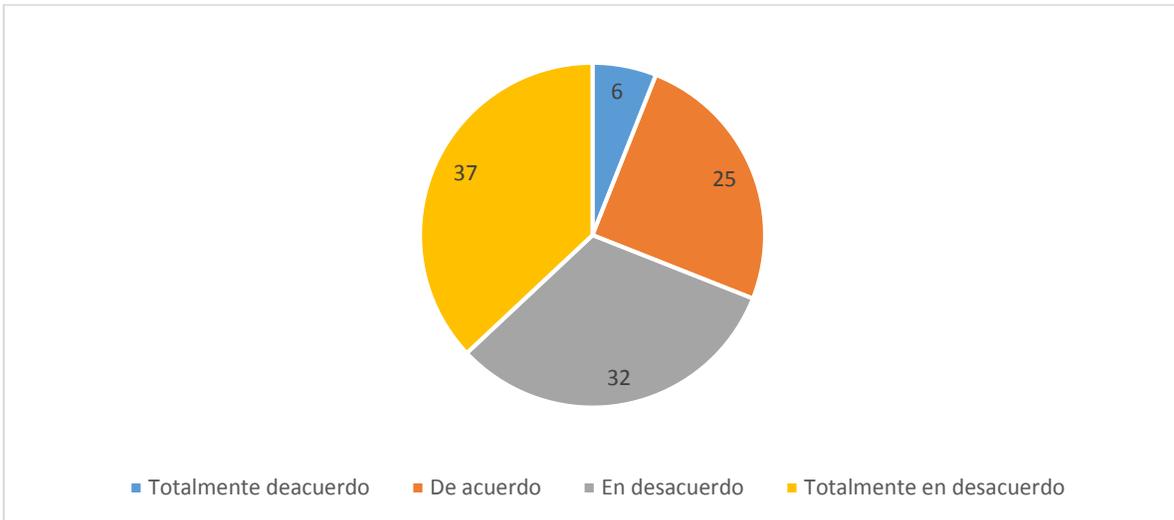
La figura 7 muestra que la opción más elegida fue “En desacuerdo” con un puntaje de 48%. El segundo puntaje más alto es el “Totalmente en desacuerdo” con 22%. Seguido viene la respuesta “De acuerdo” con un 20%. Por ultimo tenemos la respuesta “Totalmente de acuerdo” con un 7%.

Figura 8. Factor retroalimentación



La figura 8 muestra que la opción más elegida fue “Totalmente en desacuerdo” con un puntaje del 38%. El segundo puntaje más alto es el “En desacuerdo” con 30%. Seguido viene la respuesta “De acuerdo” con un 17%. Por ultimo tenemos la respuesta “Totalmente de acuerdo” con un 15%.

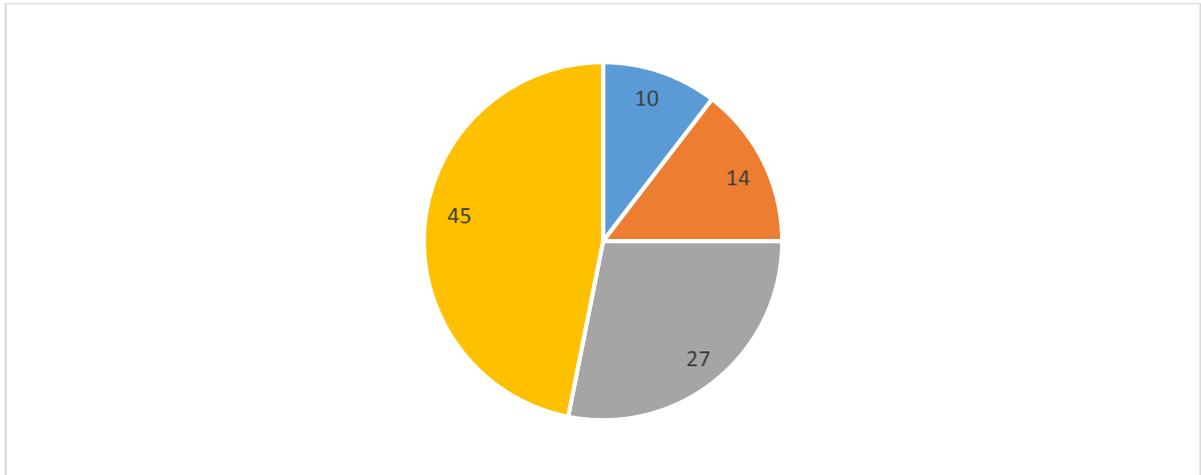
Figura 9. Factor de liderazgo



La figura 10 muestra que la opción más elegida fue “Totalmente en desacuerdo” con un puntaje de 37%. El segundo puntaje más alto es el “En desacuerdo” con 32%.

Seguido viene la respuesta “De acuerdo” con un 25%. Por ultimo tenemos la respuesta “Totalmente de acuerdo” con un 6%.

Figura 10. Factor motivación



La figura 11 muestra que la opción más elegida fue “Totalmente en desacuerdo” con un puntaje de 45%. El segundo puntaje más alto es el “Desacuerdo” con 27%. Seguido viene la respuesta “De acuerdo” con un 25%. Por ultimo tenemos la respuesta “Totalmente de acuerdo” con un 10%.

3.11 Discusión

Analizando uno de los factores de los instrumentos usados en nuestra investigación que se centra específicamente en la motivación laboral, los resultados se concuerdan con lo presentado por el autor.

En la presente investigación se encontró que el clima laboral haciendo una comparación con las hipótesis se encuentra que los resultados fueron similares porque a pesar del contexto del trabajo o la ciudad la mayor parte de las personas son afectadas directamente por su ambiente laboral en su motivación y rendimiento en su puesto de trabajo.

En la investigación que realizaron Chaparro (2006) se observa cómo generalmente la percepción del clima para ambas empresas es adecuada, y muy similar. Se presenta una buena percepción acerca de los objetivos y las metas de la empresa que los involucra directamente a ellos en la dimensión normas de excelencia obteniéndose para BellSouth un promedio de 8,60 y para ETB 8,20. Igualmente, la dimensión calor y apoyo muestra un promedio de 7,17 para ETB y 6,07 para BellSouth; se observa que la amistad es más valorada en ETB. La percepción del factor salario presenta una diferencia significativa para las dos empresas.

En comparación a la ciudad de Tejupilco los resultados son similares ya que en su mayoría los resultados fueron positivos a que el clima laboral afecta a la motivación de los trabajadores, ya que la mayoría de trabajadores en la ciudad son afectados por su ambiente laboral y repercute directamente en su rendimiento en su jornada laboral.

Al analizar otro factor sobre cómo se comportan los trabajadores ante el trabajo en equipo y también se encontraron varios resultados parecidos a la investigación que nosotros realizamos ya que arrojó resultados positivos en el factor del trabajo en equipo.

Analizando otro factor acerca de la igualdad que se presenta en el clima organizacional arrojó resultados diferentes en comparación a la tesis del autor

anteriormente mencionado. Dando resultados negativos en nuestra investigación y en la tesis comparada arroja resultados positivos.

Otro factor también analizado fue en la condición física ya que en la investigación aquí realizada nos arrojó resultados negativos pero en la tesis del autor anteriormente mencionado los resultados salen favorables.

Más factores también analizados como por ejemplo el de igualdad son resultados que no concuerdan mucho, porque en nuestra investigación los resultados son negativos mientras que el autor anteriormente mencionado tiene como resultado de este factor resultados positivos.

Y el último factor comparado fue el de estabilidad de vida que esta vez tuvo resultados parecidos ya que en ambas investigaciones arrojó resultados positivos.

3.12 Conclusiones

-Como conclusión se puede decir que, en la ciudad de Tejupilco, Estado de México la motivación de los trabajadores es totalmente proporcional a la percepción del clima laboral dentro de su trabajo. También después de analizar los resultados arrojados se observa que los trabajadores en general se encuentran dentro de climas laborales que los favorecen, y se sienten a gusto con sus trabajos, aunque no todos los resultados fueron favorables, pero fueron la minoría.

-El clima organizacional es fundamental para las empresas, ya que indica los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales.

-De igual manera al comparar el trabajo con otros anteriores se evidencio que en general la mayoría de los trabajadores gozan de un buen clima laboral para poder desempeñar su trabajo productivamente.

-Cuando es positivo, se benefician los empleados, la organización, pero cuando es negativo se obtienen pérdidas, gastos, conflictos y situaciones adversas que pueden llevar a la organización incluso a la quiebra.

- Es importante resaltar que se trata de un concepto percibido por los empleados que depende del juicio de valor que puede variar grandemente de persona a persona, pues incluye dimensiones físicas, mentales y emocionales. Su peso radica en que tiene una influencia importante en la productividad, comportamiento y motivación de empleados

-La cultura organizacional, que es un concepto un poco más amplio, el clima organizacional puede segregarse en categorías concretas con una relación directa a los resultados medidos.

Sugerencias

- I. Como estrategia para mejorar el desempeño laboral en ambientes públicos o privados podríamos establecer alguna forma en la que cada empleado pueda expresar si tiene alguna inconformidad en su área de trabajo.
- II. Se podrían establecer criterios más fuertes a la hora de conformar un equipo de trabajo para que las capacidades de trabajo en equipo y comunicación estén bien desarrolladas y el equipo tenga un buen desempeño.
- III. Brindar y facilitar las oportunidades al personal nuevo para capacitarse y perfeccionarse en sus respectivas especialidades, lo que permitirá desarrollarse profesionalmente y desempeñarse eficazmente dentro de sus labores y con las personas que comparten su área.
- IV. En los sistemas de trabajo públicos o privados se pueden establecer ciertas metas o beneficios cada cierto tiempo entre el equipo de trabajo, así como podría ser un bono de salario, para mantener la motivación de los trabajadores.
- V. Fomentar la integración de talleres en escuelas y universidades donde se practique la integración grupal y la competitividad para que se vayan desarrollando estas habilidades y la gente esté lista para usarlas cuando salgan a un ambiente laboral.

Referencias

- Alles, M. A. (2005). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos*. Ediciones Granica SA.
- Ajzen, I. (1985). *Una teoría del comportamiento inducido por el entorno*. In *Action control* (pp. 11-39). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Aponte, J. C. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Ecoe Ediciones.
- Bretones, F. D., & Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada, 93-109.
- Brunet, I. (2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Campbell, J. L. (1993). *Teoría de desempeño laboral*. *Annual review of sociology*.
- Chaparro E. L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada)* *INNOVAR*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 16, núm. 28, julio-diciembre, 2006, pp. 7-32 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia.
- Chiavenato (2015). *Comportamiento organizacional*. México: MxGRAW-HILL.
- Cornell, C. M. (1950). Planteamiento sobre el clima organizacional. *Surgery*, 735-743.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *La escala de orientaciones generales de causalidad: Auto determinación en la personalidad*. *Journal of research in personality*. 19(2), 109-134.
- Deci, E., Lepper, M. (2004). *Motivación intrínseca*. New York: Plenum Press.
- Earley, P. C., Shalley, C. E., & Northcraft, G. B. (1992) *El procesamiento, estrategias y efectos referentes al clima organizacional*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53(1), 1-13.
- Edwardson. W, Gorely, T. (2010). *Agroindustria rural: una aproximación a su realidad*. CIID, Ottawa, ON, CA.

- Escartí Carbonell, A., & García Ferriol, Á. (1994). *Factores de los iguales relacionados con la práctica y la motivación deportiva en la adolescencia*. Revista de Psicología del Deporte, 1994, vol. 3, núm. 2, p. 35-53.
- Fernández, R. (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. España: Editorial Club Universitario.
- Forehand, G. A., Gilmer, W.S. (1964). *Variación ambiental en estudios de comportamiento organizacional*. Psychological bulletin.
- García, V. H., & Rojas, M. (2011). *Propuesta de creación de un instrumento de medición de clima organizacional para una industria farmacéutica*.
- Gibson, J. (2001). *Identificación de factores de riesgo por nula motivación dentro del trabajo*. Annals of surgical oncology, 8(7), 586-591.
- Glick, W. H. (1985). *Conceptualización y medición del clima organizacional y psicológico*. Academy of management review, 10(3), 601-616.
- Gonzales, D. (2008). *Psicología de la Motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.
- Gopal, A., & Koka, B. R. (2012). *Los beneficios de las relaciones interpersonales en la motivación*. Mis Quarterly, 553-576.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (1999). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (No. 658.3/G95p).
- Hacker, W. (1994). *Teoría de la regulación de acción y la psicología del trabajo*. German Journal of Psychology.
- Hagger, M. S. (2004). *Auto-percepción psicológica en adolescentes*. Journal of cultural Psychology.
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. (2007). *Motivación intrínseca y autodeterminación en el ejercicio y deporte*. Human Kinetics
- Hall, E. T. (1972). *Las diferentes dimensiones de la motivación*. Siglo XXI.
- Hall, R., Álvarez, J., & Rico, H. (1972). *Clima laboral dentro de la zona residencial de Antioquia*. Boletines académicos 20(1), 1-85.
- Heinz, W., Mark, C. y Karen, H (2012). *La formación de psicólogos en la Universidad Central desde la perspectiva de sus empleados*. Universidad Central, Santiago-Chile, 2012.
- Hofstede, G (2011). *Psicología y cultura*. The Hofstede model in context.
- Jiménez, C. (2009). *Motivación y Habilidades de Dirección*. México. CEMCI.

- Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. L. (1962). *Individuo en sociedad. Un texto sobre psicología social*. Human Kinetics.
- Likert, R. (1967). *Gestión y valor de la organización humana*.
- Luthais, C. (2002). *Evaluación organizacional, marco para mejorar el desempeño*. Washington DC: Centro de Investigación para el desarrollo. 2002.
- Mclachlan, G.F y Hagger, M.S. (2010) *Predicción del soporte de autonomía, los mediadores psicológicos y la motivación académica sobre las competencias básicas en adolescentes*. Revista de Psicodidáctica, 20(2), 359-376.
- Montejo, M. F. C. (2009). *Los derechos humanos laborales en el derecho internacional*. Derecho PUCP: Revista de la Facultad de Derecho, (63), 349-373.
- Moya, M. (2011). *Motivación de logro desde el ámbito de la educación superior*. International Journal of Developmental and Educational Psychology, 3(1), 61-69.
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Madrid: Thomas Learning Editores/Paraninfo
- Münch, L. (2010). *Administración*. Pearson Educación.
- Nash, R. F. (1989). *Los derechos de los trabajadores dentro de una empresa regulada*. Univ of Wisconsin press.
- Ortiz Dávila, R. M. (2001). *Diagnóstico del clima organizacional para la optimización del recurso humano*. (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León).
- Palma, S. (2004). *Escala clima laboral CL-SPC*. Lima: Cartolan.
- Palma, R. S., & Valero, J. M. (2014). *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia*. Espacios públicos, 17(39), 159-188.
- Pardo, M. (2014). *Motivación auto determinada en adultos mayores*. México: MxGRAW-HILL.
- Peiró, J.M., Prieto, F. (2007). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Madrid: Síntesis Psicología.
- Pelaes León, O. C. (2010). *Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos*.
- Petri, H., Govern, J. (2006). *Motivación. Teoría, investigación y aplicaciones*. México: International Thomson Editores.

- Poole, B., & Ohkuma, S. (1981). *Efectos de bases débiles referentes al clima organizacional*. *The Journal of the bussiness*. 90(3), 665-669.
- Reeve, J. (2010). *Motivación y emoción*. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Australia.
- Robbins, S. P. (1999). *Comportamiento motivacional*. Pearson educación.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educacion.
- Rodríguez, M. Y. H., & Lozada, E. M. (2010). *Estudio de clima organizacional en la empresa JMC comunicaciones integradas, CA*.
- Romero, A. F. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Schneider, B. (1970). *Factores personales en la identificación organizacional*. *Administrative science quarterly*, 176-190.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional. Investigación y práctica*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Stephen R. (2011) *Comportamiento organizacional. 8ª ed.* México: Prentice Hall; 1999.
- Stoner, S. A. (1994). *Satisfacción y prejuicios dentro del clima laboral*. *The American journal of clinical nutrition*, 60(4), 476-487.
- Tagiuri, R. (1968). *El concepto del clima organizacional*. La exploración de los conceptos.
- Tejera-Hernández, B., Rojas-Badía, M. M., & Heydrich-Pérez, M. (2011). *Potencialidades de la motivación con factores externos o internos al trabajo*. *Revista CENIC*. 42(3), 131-138.
- Tomaseto. (2004). *Tranferencia de la motivacion de contextos educativos. Una revision del modelo transcontextual*. *European Journal of Psychology of Education*, 27(2), 195-212.
- Toro Díaz, (2001). Algunas consideraciones sobre el impacto de la desnutrición en el desarrollo de la motivación y rendimiento escolar. *Archivos latinoamericanos*, 51(1), 64-71.
- Vallerand, R. J. (1997). *Modelo jerárquico de motivación intrínseca y extrínseca en avances de psicología social experimental*. (Vol. 29, pp. 271-360). Academic Press.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina* (pp. 417-434). Fondo Multilateral de Inversiones, Banco Interamericano de Desarrollo.

Weinert, M. (1985). Diferencias en la motivacion. *Physical Review B*, 32(4), 2115.